

QUALIFICAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS E PRIVADOS DOS MUNICÍPIOS
TURÍSTICOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Renato Gonzalez de Medeiros
José Carlos de Souza Dantas

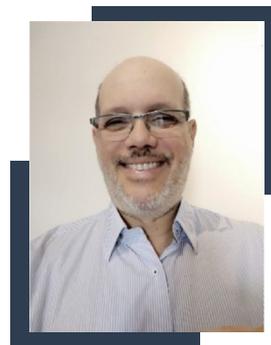


Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos do estado do Rio de Janeiro

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Renato Gonzalez de Medeiros

Professor da Faculdade de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal Fluminense (UFF), doutor em Sociologia e Direito pela UFF, mestre em Ciências da Comunicação pela USP, especialista em Turismo pela FGV e graduado em Administração de Empresas pela UFRJ. Atuou profissionalmente em consultoria em turismo e gestão de negócios, capacitação profissional para o turismo, agência de viagens, operadora turística e empresa aérea.



renatomedeiros@id.uff.br



<http://lattes.cnpq.br/1944130523813923>



José Carlos de Souza Dantas

Professor da Faculdade de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal Fluminense (UFF), Professor da Universidade Veiga de Almeida, Mestre em Turismo pelo Centro Universitário Ibero-Americano, Especialista em Metodologia do Ensino Superior pela Universidade Estácio de Sá, Graduado em Turismo pelo Centro Universitário Plínio Leite e Graduado em Formação de Professores pelas Faculdade Niteroiense de Formação de Professores. Experiência na área de turismo no setor do agenciamento de viagens. Atuou profissionalmente em consultoria em turismo, gestão de negócios e capacitação profissional para o turismo. Atua como gestor de agência de viagens.



jdantas@id.uff.br



<http://lattes.cnpq.br/4696734213649495>

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Medeiros, Renato Gonzalez de
Segmentação de mercado [livro eletrônico] / Renato
Gonzalez de Medeiros, José Carlos de Souza Dantas. --
Niterói, RJ : Laboratório de Políticas, Governança e
Turismo (LabPGTUR), 2021. -- (Curso de gestores
públicos e privados / coordenação Fábria Trentin)
ePDF

Parceiros: Ministério do Turismo (MTUR),
Universidade Federal Fluminense (UFF), Laboratório de
Políticas Governança e Turismo (LabPGTUR).

Bibliografia.

ISBN 978-65-84620-11-7

1. Segmentação de mercado 2. Turismo -
Comercialização 3. Turismo - Marketing 4. Turismo -
Planejamento I. Dantas, José Carlos de Souza.
II. Trentin, Fábria III. Título. IV. Série.

21-90934

CDD-338.4791

Índices para catálogo sistemático:

1. Qualificação de gestores : Segmentação
de mercado : Turismo 338.4791

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

FICHA TÉCNICA

PRESIDENTE DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Jair Messias Bolsonaro

VICE-PRESIDENTE DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Hamilton Mourão

MINISTRO DE ESTADO DO TURISMO

Gilson Machado Neto

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Daniel Diniz Nepomuceno

SECRETÁRIO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO E COMPETITIVIDADE DO TURISMO

Fábio Augusto Oliveira Pinheiro - Interino

DIRETORA DE QUALIFICAÇÃO DO TURISMO

Andrea de Souza Pinto

COORDENADORA-GERAL DE QUALIFICAÇÃO DO TURISMO

Neuza Helena Portugal dos Santos

COORDENADORA DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DO TURISMO

Maria Luiza Moreira Nova da Costa

COORDENADOR DE PADRONIZAÇÃO DE SERVIÇOS TURÍSTICOS

Francisco Glauber Lima Mota Filho

COORDENADOR DE INOVAÇÃO DA QUALIFICAÇÃO DO TURISMO

Sergio Jose do Santos

COORDENADORA DO PROJETO

Fábia Trentin

EQUIPE TÉCNICA

Cibele Priscila Vicente Solano

AUTORIA DO CONTEÚDO

Renato Gonzalez de Medeiros
José Carlos de Souza Dantas

REVISÃO

Erly Maria de Carvalho e Silva

PROJETO GRÁFICO

Eduardo Silva Sant'Anna

IMAGEM DA CAPA

Vinicius Pimenta

APOIO INSTITUCIONAL

Secretaria de Estado de Turismo do Rio de Janeiro - SETUR/RJ
Companhia de Turismo do Estado do Rio de Janeiro - Turisrio

Apoio:

Secretaria de Turismo



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
SEM TEMPO A PERDER



Realização:

L.A.B. **PGTUR** **uff**

MINISTÉRIO DO
TURISMO



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL

Apresentação do curso

O Curso de Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos do estado do Rio de Janeiro é uma proposta do Laboratório de Políticas, Governança e Turismo (LabPGTUR), da Faculdade de Turismo e Hotelaria (FTH) da Universidade Federal Fluminense (UFF), baseado em pesquisa com gestores dos municípios fluminenses, com a finalidade de identificar temas de interesse desses municípios no que tange ao turismo.

Com a identificação dessa demanda, procuramos apoio junto ao Deputado Federal Rodrigo Maia, que destinou orçamento por meio de emenda parlamentar ao Ministério do Turismo. Este, por sua vez, acolheu a proposta do projeto de **Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos do estado do Rio de Janeiro**, com suporte financeiro e técnico, por meio da **Coordenação Geral de Qualificação do Turismo e do Departamento de Qualificação (DEQUA)**, para elaboração do Termo de Execução Descentralizada, formalizado entre o referido Ministério e a Universidade Federal Fluminense. Contamos ainda com o apoio institucional da Secretaria de Turismo do estado do Rio de Janeiro e da Companhia de Turismo do estado do Rio de Janeiro.

Como resultado, elaboramos o curso de **Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos do estado do Rio de Janeiro**, estruturado em 13 módulos, dos quais 11 possuem carga-horária de 12 horas-aula e dois de 6 horas-aula, assim distribuídos: **Criatividade e Liderança; Ética e Cidadania; Gestão Pública do Turismo; Política e Planejamento do Turismo; Governança Municipal e Regional do Turismo; Demanda Turística; Oferta Turística; Estudo de Mercado em Turismo; Segmentação do Mercado Turístico; Impactos Econômicos do Turismo; Marketing de Destinos Turísticos; Inovação e Empreendedorismo na Gestão Pública; e Inovação e Empreendedorismo na Gestão Privada.**

O Módulo desenvolvido nesta publicação constitui-se em uma dessas etapas, que juntos iremos percorrer.

Que tenhamos êxito em nossa jornada!

Fábia Trentin
Coordenadora do projeto
novembro de 2021

Apresentação do módulo

Neste módulo iremos abordar o tema Segmentação de Mercado pela ótica de seu uso como uma ferramenta do marketing de destinos turísticos. Nosso objetivo é auxiliar os gestores municipais de turismo ou interessados em participar do desenvolvimento da atividade no município a elaborar um roteiro para a criação de produtos turísticos segmentados, desde a análise da viabilidade da utilização do instrumento até a implementação do plano de trabalho.

Para desenvolvermos este módulo, dividimos o tema em quatro partes: a segmentação de mercado como um componente do plano de marketing; a segmentação turística; as etapas para desenho, planejamento e implantação de um produto turístico segmentado; e, casos de sucesso para você se inspirar.

Tentamos, sempre que possível, usar publicações especializadas que pudessem ser encontradas na internet, para que fosse mais fácil o aprofundamento do que é tratado ao longo do texto. A lista com as referências do material indicado encontra-se ao final deste módulo.

Esperamos que este conteúdo lhe seja muito útil em sua missão.

Objetivos

Ao completar este módulo, você deverá ser capaz de:

- Compreender a função da segmentação de mercado dentro do plano de marketing de turismo.
- Conceituar o que é a segmentação de mercado.
- Identificar as vantagens e os riscos do uso da ferramenta.
- Analisar o tipo de segmentação aplicável em cada caso.
- Estabelecer os critérios de segmentação mais adequado para uma determinada situação.
- Desenhar uma estratégia de segmentação para um produto turístico.



- Utilizar uma ferramenta para gestão da implantação de um produto turístico segmentado.

1. O marketing turístico e a segmentação de mercado

Noções Preliminares

Nesta primeira parte, vamos conversar um pouco sobre o papel do gestor local do turismo turístico e sua relação com o marketing de destinos turísticos. Vamos também introduzir a lógica de um projeto de planejamento para o turismo. Este tema será bem curtinho, já que é apenas uma introdução ao que será discutido com mais detalhes ao longo do conteúdo do módulo.

1.1 Marketing turístico

O centro deste módulo são você e o seu trabalho....

Sentiu-se especial? Esperamos que sim, pois é exatamente isso que desejamos fazer aqui, pois esse é o nosso trabalho. A intenção é criar um treinamento que atenda às suas necessidades e desejos, da mesma forma como você, profissional de turismo, faz todos os dias, na sua profissão.

Desejamos que se sinta muito satisfeito com o nosso produto, assim como você se esforça para deixar os turistas - os seus clientes - satisfeitos com o destino turístico que você ajuda a desenvolver.

Como já deve ter percebido, estamos falando de marketing. Uma vez que montamos um produto voltado para nossos clientes, estamos tentando convencê-los de que ele é especial (o produto e o cliente - e realmente acreditamos que sejam), que atenderá as suas expectativas, não importando que a nossa relação seja de autores e leitores.

Hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação (MCKENNA, 1992, p.6).

Se substituirmos a palavra “empresa” por “destino” e “cliente” por “turista” teríamos uma boa definição para o marketing de destinos turísticos e a responsabilidade de todos os moradores do local em relação ao produto turístico e aos turistas.

É sempre bom lembrar que o turismo é uma atividade econômica, mas também é um fenômeno social. Isso faz com que o turismo tenha algumas particularidades, já que a atividade envolve, por um lado, uma dimensão de intenções, desejos, sentimentos e expectativas do cliente que compra um produto e uma diversidade de elementos, desde os prestadores de serviços turísticos - transporte, hospedagem, alimentação, atrações etc. –, até a estrutura de serviços públicos do local e o importante papel representado pelo acolhimento da população aos visitantes. Todo esse conjunto forma o produto turístico, do outro lado.

Como lembra Morrison (2019), a gestão de destinos e o marketing de destino são dois conceitos entrelaçados no turismo. Para ele, um destino turístico é uma área geográfica que atrai visitantes, que possui limites políticos e administrativos, mas que ultrapassa esses limites para as regiões vizinhas e que necessita de todos esses aspectos para conseguir ser atraente.



Mas todos esses elementos só fazem sentido quando há turistas para experimentá-los e consumi-los. O lugar é marketing, promovendo-se para atrair turistas.

Na verdade, o marketing de destino é uma das funções dentro da gestão de destinos. A gestão de destinos, como vimos, envolve a coordenação e integração da diversidade de elementos que compõem a oferta turística: atrações e eventos; instalações; transportes; infraestrutura; qualidade do serviço e até simpatia não só dos profissionais, mas também da comunidade receptora.

Gerir um destino turístico é encontrar um rumo em um contexto altamente complexo e dinâmico. Requer uma abordagem estratégica, de longo prazo, baseada em uma visão de destino e planejamento turístico. Não muito diferente do que perguntou Drucker (2008, p.18) “*What is our business and what should it be?*”¹

As respostas a esse questionamento vão dar a base para estabelecer o plano de marketing do destino.

1.2 O planejamento do marketing

O desenvolvimento do turismo de um destino é um processo estratégico de longo prazo a ser implantado com ações táticas de curto prazo, devendo observar as

¹ Qual é o seu negócio e qual deveria ser? Tradução livre dos autores.

dimensões sociais, culturais e ambientais do lugar. É preciso conciliar sustentabilidade e exploração econômica desses recursos. Conseguir esse equilíbrio requer técnica, criatividade e sistematização para que se consigam bons resultados. Para que essa harmonia possa ser alcançada, a gestão do destino precisa que seus objetivos estejam claramente definidos e pactuados dentro da comunidade local, tanto no aspecto socioambiental, como na dimensão econômica.

Os objetivos econômicos do turismo local serão traduzidos e consolidados em um planejamento de marketing com vistas a viabilizar que os resultados desejados sejam conquistados. Na figura 1, exemplifica-se esse processo.

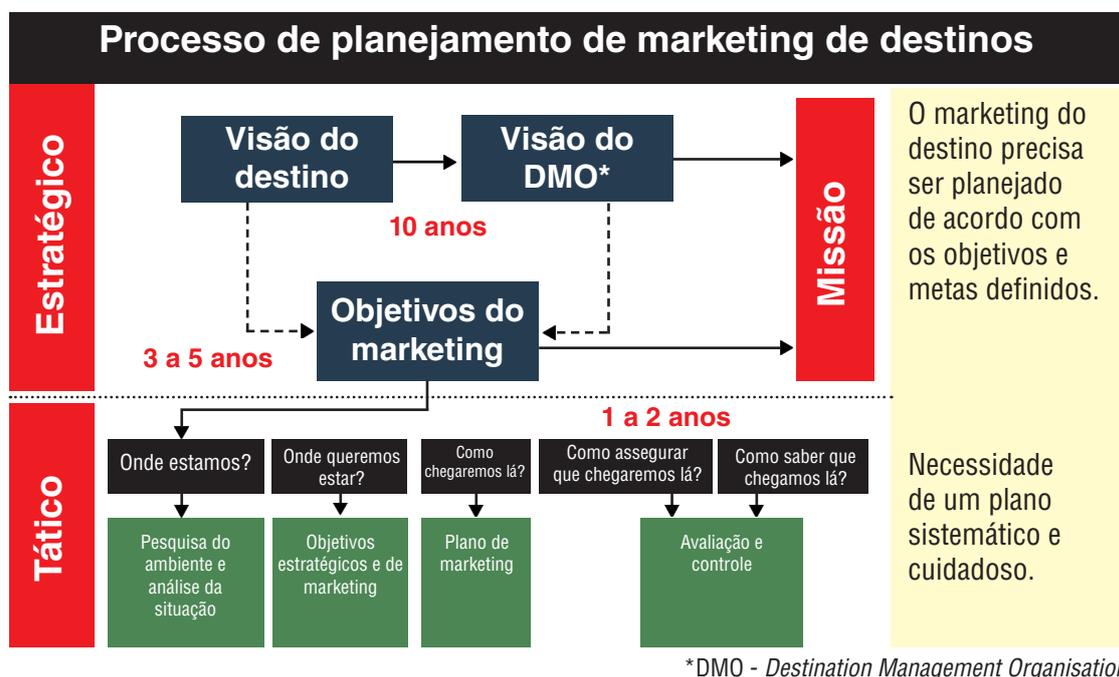


Figura 1 – Processo de planejamento de marketing de destinos.

Fonte: Morrison, 2019.

Como podemos observar na figura 1, é a visão de futuro sobre o turismo local, consensuada pela comunidade, que irá moldar a visão da organização gestora do destino e definir quais os objetivos gerais a serem alcançados em longo prazo, definindo a estratégia a ser usada.

Esses objetivos serão detalhados em um plano de marketing sistematicamente elaborado, de médio prazo, detalhado em suas ações, com os indicadores de avaliação que permitirão seu acompanhamento, controle e definirão as correções necessárias.

Tal planejamento de marketing utilizará diferentes ferramentas para alcançar seus objetivos. Uma das ferramentas que podem ser utilizadas é a segmentação de mercado, tema do nosso módulo, que deverá se inserir dentro da estratégia geral dos objetivos do turismo local.

2. Segmentação turística

Noções Preliminares

Nesta parte vamos conhecer o que é o processo de segmentação, suas vantagens e desvantagens e entender quem são os responsáveis por levar adiante um projeto de desenvolvimento de segmentação de mercado.

2.1 Segmentação de mercado

Para o Ministério do Turismo (BRASIL [2010]) a segmentação é entendida como forma de organizar o turismo para fins de planejamento, gestão e mercado. Portanto, trata-se de uma ferramenta de marketing que pode ser utilizada pelos gestores do turismo de uma localidade, região ou país para obter melhores resultados na exploração da atividade turística, a partir dos objetivos definidos pela estratégia mercadológica do órgão local de gestão do setor.

Como ferramenta de marketing, a segmentação de mercado não é um fim em si mesma, mas um instrumento a ser usado (ou não) para alcançar alguns dos objetivos definidos pela política para o turismo. Como tal, o uso da segmentação deve estar previsto no plano de marketing para o turismo local.



O processo de segmentação parte do reconhecimento de que as pessoas são diferentes em muitos pontos, como suas necessidades, interesses, gostos, hábitos, estilos de vida, atitudes, e esses aspectos são influenciados por sua personalidade, composição familiar, idade, nível econômico, cultural, social, dentre outras características.

Como as necessidades e desejos costumam variar de indivíduo para indivíduo, nem sempre um produto consegue agradar a todos de modo satisfatório. Por essa razão, os profissionais de marketing analisam a conveniência de dividir os consumidores em grupos com interesses semelhantes, chamados de segmentos de mercado, e criar produto(s) destinado(s) a atender as necessidades específicas de algum(ns) desses subgrupos e, com isso, tornar esses produtos mais desejáveis do que os da concorrência para esses consumidores.

Por meio de pesquisa de mercado são identificadas as expectativas dos clientes e se apresentam necessidades e desejos parecidos (mercado homogêneo) ou diferentes (mercado heterogêneo).

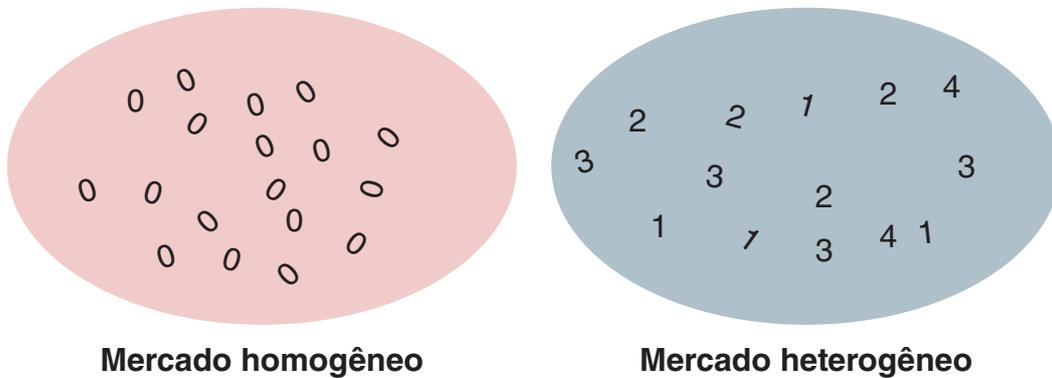


Figura 2 – Mercado homogêneo e heterogêneo.
Fonte: Adaptado pelos autores, a partir de Rey, 2004.

Nos mercados homogêneos, as organizações costumam usar uma abordagem indiferenciada, assumindo que todos os clientes no mercado têm as mesmas necessidades e desejos que podem ser razoavelmente satisfeitos com um único programa de marketing. Já nos mercados heterogêneos, as organizações tentam desenvolver um programa de marketing que seja atraente para um ou mais desses grupos, oferecendo uma variedade de produtos que atendem necessidades diferentes. Essa abordagem pode ser indispensável quando as necessidades são semelhantes apenas dentro de um único grupo. Desta forma, surge a conveniência da segmentação turística como estratégia mercadológica, conforme figura 3.

Em casos de mercados heterogêneos, estuda-se a possibilidade de divisão do mercado em grupos que apresentem necessidades e desejos comuns.

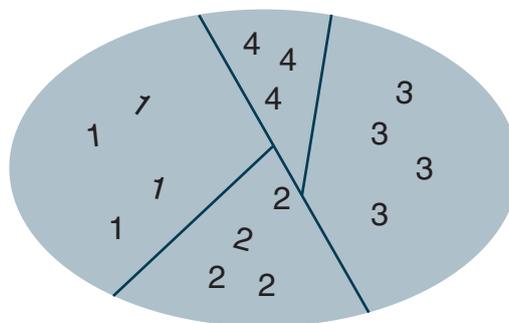


Figura 3 – Mercado segmentado.
Fonte: Adaptado pelos autores, a partir de Rey, 2004.

Quando o processo de segmentação é realizado, pode acontecer que alguns segmentos se apresentem bem pequenos, em número de potenciais turistas (como no grupo 4, da figura 3), mas muito bem definidos em termos de interesses de seus membros. A esses pequenos segmentos dá-se o nome de “nichos de mercado”. Esses nichos podem ser pequenos demais para serem explorados por localidades ou empresas de maior porte, mas podem ser extremamente atrativos para outros destinos ou empreendedores que acabam por atuar sem competidores no mercado. Você, como gestor, deve refletir nesse ponto sobre o turismo de massa e a possibilidade de produzir produtos turísticos sustentáveis, para pequenos grupos de turistas. Inclusive, é uma tendência de mercado na atualidade.

É importante reforçar que o processo de segmentação é uma das ferramentas que o gestor possui para alcançar os objetivos mercadológicos definidos no plano de marketing de turismo da localidade e poderá compor uma das etapas da estratégia a ser implementada.

Nos cases que estão na Parte 4, você, gestor, poderá comprovar essa possibilidade mercadológica na prática.

2.2 Vantagens e desvantagens da segmentação de mercado

Embora o uso da segmentação de mercado possa representar uma grande contribuição para obter ótimos resultados na estratégia de marketing, a utilização da ferramenta deve ser decidida com cautela, pois nem sempre é a melhor decisão, já que apresenta algumas contraindicações. É necessário conhecer e pesar os prós e contras dessa técnica, estando ciente de que o compromisso com a segmentação de mercado apresenta desafios sobre a efetiva disposição e capacidade de a gestão local do turismo fazer mudanças substanciais.

Principais vantagens:

Identifica oportunidade de mercado – Estudar a possibilidade do uso da segmentação ajuda a compreender melhor os diferentes tipos de turistas e suas características. O gestor pode identificar grupos que não estejam sendo bem atendidos em suas necessidades específicas e que podem resultar em novos produtos de forma imediata ou em futuro próximo e planejar as ações, preparando a localidade para explorar o mercado identificado.

Define com mais precisão o mercado – A análise para a implantação de uma estratégia de segmentação melhora a compreensão da organização sobre quem busca a região para o turismo, quais os fatores importantes para a escolha do destino, as atividades e serviços demandados pelo turista, as lacunas existentes

na oferta local e as oportunidades de investimento na região. O gestor passa a ter melhor compreensão a respeito do público que visita a cidade e de seus desejos, podendo formular com maior precisão as políticas para o setor.

Direciona as ações para segmentos com maior lucratividade – Com base no estudo das necessidades de grupos específicos de compradores, o(s) produto(s) turístico(s) da localidade pode(m) ser desenhado(s) de forma a proporcionar uma experiência mais satisfatória para o turista. Com isso, é possível atrair turistas voltados para segmentos mais lucrativos, que apresentem maior potencial de crescimento ou que façam viagens mais frequentes.

Usa melhor os recursos produtivos – A segmentação de mercado leva ao uso eficaz de recursos escassos e valiosos. Os recursos são alocados e usados exatamente de acordo com as necessidades de um mercado mais focado, evitando incompatibilidades entre o que as empresas locais oferecem e o que os turistas procuram. Também é possível promover maior inserção de produtores locais na oferta turística, oferecer produtos mais adequados à demanda e com maior valor agregado, proporcionando melhor distribuição da renda gerada pela atividade e a utilização mais eficaz de instalações, equipamentos, trabalho, matérias-primas, permitindo aumento de escala de produção, redução de custos e maior rentabilidade.

Proporciona uma estratégia de marketing mais eficaz – Analisar a possibilidade de segmentação de mercado oferece oportunidade para entender as necessidades e desejos de diferentes segmentos do mercado. Isso pode ajudar na formulação de produtos mais direcionados, otimiza a criação e manutenção dos canais de venda mais eficazes, direciona melhor a comunicação, com a utilização de mídias mais ajustadas ao público-alvo e o emprego de mensagens e linguagem mais precisas para falar com os consumidores, reduzindo custos e aumentando a efetividade.

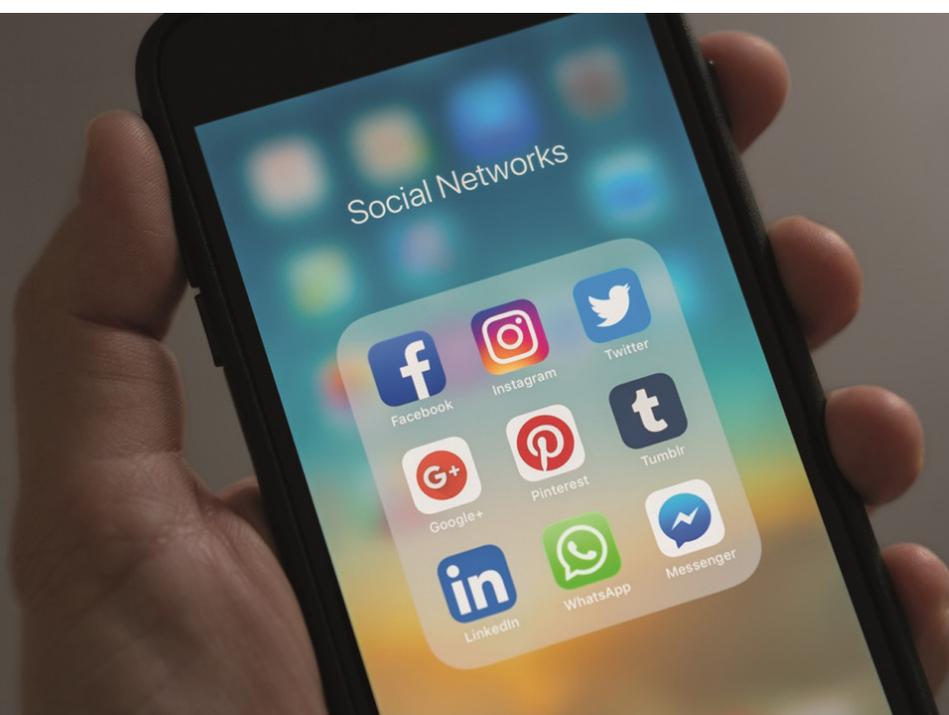


Foto: Tracy Le Blanc.

Facilita a criação de uma marca para o turismo local – Ao focar em determinado(s) segmento(s), é possível organizar melhor os atrativos locais e as atividades para os turistas, melhorando sua experiência e aumentando a satisfação com a visita. Isso reforça a imagem do local como um bom destino para o segmento e criando uma marca forte para aquele turismo segmentado.

Aumenta a competitividade da localidade – Com um produto turístico ajustado para aquele(s) segmento(s), assegurando maior satisfação na experiência dos turistas, com uma estratégia de promoção focada no público-alvo e com uma marca forte, a localidade consegue ser mais precisa em sua comunicação, reforçando a lembrança por aqueles que buscam o tipo de turismo oferecido e aumentando a competitividade no mercado. Além disso, permite identificar os concorrentes mais perigosos e como afetam o mercado da localidade.



Assim como a adoção de segmentação de mercado pode gerar vantagens, sua adoção também pode criar dificuldades para a localidade, o que reforça a necessidade de uma análise criteriosa. Dentre os desafios que a ferramenta apresenta, podemos citar:

Principais desvantagens

Pode ser estrategicamente arriscado – Sempre há o risco de que parte do público mais tradicional seja perdido. Ao focar em um ou dois segmentos, existe o perigo de que a especialização excessiva possa levar a problemas, se os turistas desses mercados mudarem seus hábitos de compra significativamente, tornando inútil o investimento feito para desenvolver os produtos específicos.

Pode ser dispendioso – É preciso desembolsar recursos para pesquisar clientes e definir segmentos. Para cada público será necessária uma estratégia de marketing diferente, com seus produtos específicos, canais de distribuição próprios, mensagens e mídias exclusivas, o que pode sobrecarregar o orçamento de marketing. Eventualmente pode ser necessária a contratação de especialistas naquele mercado para evitar erros de planejamento e implantação.

Pode ser demorado – A segmentação envolve o estudo de mercado e dos consumidores, o planejamento do produto, a arrematamento, convencimento e coordenação dos parceiros, a criação de estratégias de marketing específicas para cada segmento e a implantação das estratégias. Todas essas ações, que devem acontecer simultaneamente com o atendimento das atividades

corriqueiras, levam tempo até que os resultados comecem a aparecer.

Pode gerar conflitos – Alguns segmentos necessitam de diferenciação significativa no produto turístico que pode impactar o uso dos mesmos espaços, equipamentos ou serviços por parte de turistas de outros segmentos, gerando conflitos entre os clientes ou mesmo acarretando dificuldades operacionais para o atendimento simultâneo a clientes com necessidades diferentes.

Pode ficar exposto a fatores exógenos – A segmentação de mercado pode restringir o leque de produtos oferecidos e sofrer ataques de fatores externos como câmbio, incêndios e outros fatores não dominados pela cadeia produtiva do produto turístico.

PARA SABER MAIS

Para saber mais sobre os benefícios e inconvenientes da segmentação, recomendamos a leitura da publicação de Dolnicar, Grün e Leisch (2018), listada nas Referências ao final deste módulo.



2.3 Quem deve ser o responsável pelo desenvolvimento e implantação da estratégia de segmentação?

O desenvolvimento do plano de marketing de uma localidade turística, incluindo ou não a estratégia de segmentação, normalmente é realizado por profissionais da organização responsável pela comercialização de um destino - Destination Marketing Organisations (DMO), em sua denominação internacional, podendo esse grupo ser auxiliado por especialistas internos e/ou externos. Uma DMO muitas vezes é uma empresa privada, mantida pelo empresariado local. No Brasil, usualmente é uma secretaria ou empresa pública de turismo, podendo ser assessorada por um Conselho Municipal de Turismo (CMT). Algumas localidades contam com um Convention & Visitors Bureau (CVB), que pode assumir algumas tarefas da promoção turística, prospecção e comercialização de eventos para o município ou região. Ressalta-se que algumas cidades trabalham com o CMT e também com o CVB.

De modo geral, é apresentado um primeiro desenho do plano de marketing, que pode ter sido elaborado por uma pequena equipe ou de forma coletiva, com a participação do Conselho Municipal de Turismo ou de representantes do empresariado da região. A discussão, aperfeiçoamento e aprovação do planejamento normalmente seguem os procedimentos decisórios regulares da localidade.

3. Planejando e implantando a segmentação turística

Noções Preliminares

Nesta parte iremos discutir, procurando um enfoque prático, como é o processo de análise, planejamento, implantação e controle do desenvolvimento de produtos turísticos segmentados.

A elaboração de uma estratégia de segmentação com chances de alcançar os resultados esperados é um processo que envolve várias etapas, que assegurarão que o planejamento seja feito de maneira consistente. É essa robustez que facilitará o convencimento e engajamento dos atores fundamentais para colocar o plano em execução. É importante que todo o processo seja avaliado e que as correções necessárias sejam implementadas. Cabe ressaltar que todo o processo de segmentação tem que estar alinhado com os objetivos definidos no plano de marketing turístico da localidade.

3.1 A análise

O projeto de desenvolvimento de um turismo segmentado deve ser precedido de uma análise da oferta e da demanda, de modo a identificar as oportunidades, bem como avaliar o tamanho e rentabilidade de cada mercado e a concorrência existente em cada segmento. Para isso são necessárias algumas etapas.

3.1.1 Analisar a conveniência da segmentação

Nem todas as situações são propícias para a adoção de uma estratégia de segmentação. Existem alguns fatores que podem indicar se vale a pena prosseguir com o estudo ou se a segmentação já pode ser descartada.

Mercado indiferenciado		Mercado segmentado
Alta	Economia de escala	Baixa
Reduzido	Número de competidores	Elevado
Difícil	Diferenciação	Possível

Figura 4 – Fatores a serem analisados para se optar por uma estratégia de segmentação.

Fonte: Rey, 2004.

A economia de escala² é importante para a redução de custos

– Se a criação de um produto turístico específico para determinado segmento acarretar aumentos significativos nos custos fixos das empresas que atenderão a esse público, o número de turistas que comprarão o produto diferenciado pode não ser suficiente para diluir o pagamento do incremento de custos, tornando o preço final do produto muito caro e inviabilizando o segmento. Por exemplo, se para oferecer um produto diferenciado for necessária a contratação de novos funcionários dedicados exclusivamente para atender ao novo segmento será preciso que a quantidade de novos turistas seja grande o suficiente para que o custo médio por visitante não seja maior do que aquele sem a oferta segmentada. Por outro lado, se o novo produto não acarretar aumento de custos fixos significativo, o custo existente pode ser diluído por um número maior de turistas, reduzindo seu valor médio.



O número de competidores – Quando existem muitas localidades turísticas competindo pelos mesmos mercados emissores, a estratégia de promoção local perde força, já que existem muitas mensagens competindo pela atenção dos compradores. Nessas situações, a criação de produtos segmentados, voltados para públicos específicos, permite diferenciar a promoção da localidade ao ressaltar as características únicas da oferta turística do destino e falar mais diretamente com o público específico.

A possibilidade de diferenciação – Se for viável a criação de produtos com características especiais para atender a grupos específicos, que possam ser diferenciados dos da concorrência e comunicados ao público-alvo de forma clara, a estratégia de segmentação pode ser altamente vantajosa. Caso contrário, a melhor alternativa é trabalhar com o mercado indiferenciado.



² Economia de Escala é um conceito de economia que indica a capacidade de reduzir o custo médio de um determinado produto pela diluição dos custos fixos por um número maior de unidades produzidas.

3.1.2 Selecionar as bases da segmentação

A divisão do mercado pode ser feita a partir de diferentes critérios e com base nessa primeira segmentação outras mais podem ser realizadas, dividindo os grupos em subgrupos, desde que seja mantida a homogeneidade de sua composição. A capacidade do gestor de turismo local em identificar a melhor forma de encontrar os subgrupos com maior potencial para serem trabalhados é o que definirá o sucesso do projeto.

Dentre os critérios mais utilizados para dividir o mercado podemos citar alguns exemplos, de uma extensa lista de possibilidades.

Geográficos – a depender da capacidade de atração do destino turístico, os turistas poderão vir de municípios de seu entorno, de uma região metropolitana próxima, de diferentes estados do país e até mesmo de outros países. A definição de quais mercados atender, tanto do ponto de vista da distância, como também do tamanho da população residente nesses mercados, é uma decisão importante. Sabendo disso, é possível ajustar o produto turístico de acordo com costumes e valores culturais do público-alvo e atender suas necessidades, respeitando comportamentos e hábitos regionais.

Demográficos – há grande número de variáveis dentro dessa categoria que podem ser utilizadas para dividir o mercado: nível socioeconômico; cultural; profissão; idade; gênero etc. Um ponto muito utilizado é o do ciclo de vida familiar: jovens solteiros; jovens casados sem filhos; jovens casais com filhos pequenos; casais com filhos pré-adolescentes; casais maduros sem filhos ou filhos já criados.

Motivacionais – a motivação é o que faz com que o turista saia de sua residência para ir para outro destino. Mais uma vez, há um mundo de possibilidades nessa categoria de segmentação. Apenas como exemplo vamos conhecer algumas das inúmeras formas de turismo baseadas na motivação da viagem que podem ser trabalhadas como produtos turísticos, respeitando-se os estudos existentes sobre a utilização da segmentação como estratégia de mercado.

Formas de turismo

Cicloturismo – O turismo de bicicleta pode ser definido como qualquer atividade relacionada a viagens ou turismo que incorpore uma bicicleta. As atividades do cicloturismo incluem viagens e passeios de bicicleta de média ou longa distância, ciclismo urbano e eventos de bicicleta em uma variedade de ciclovias on-road e off-road. (TEXAS, USA, 2018)

Turismo de aventura – “Movimentos turísticos decorrentes da prática de atividades de aventura de caráter recreativo e não competitivo” (BRASIL, 2018, p.

30). São as atividades turísticas que envolvem viagens com algum nível de risco, percebido ou real, que exigem habilidades especializadas e esforço físico. Devem incluir pelo menos dois dos três elementos a seguir: atividade física, ambiente natural e imersão cultural. (ATTA, s/data).

Ecoturismo ou turismo de natureza – É o segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista por meio da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações (BRASIL, 2010)

Turismo de saúde e bem-estar – É um tipo de turismo que compreende as atividades turísticas decorrentes da utilização de meios e serviços para fins medicinais ou estéticos (BRASIL, 2006a). Abrange áreas como atividades físicas, massagens e cuidados com a beleza, equilíbrio alimentar e psicológico, terapias sem medicamentos, baseadas nas qualidades terapêuticas das águas minerais, dentre outras formas. (BRASIL, 2006a)

Turismo rural – São atividades turísticas que ocorrem no meio rural, com foco na produção agropecuária, valorizando os produtos e serviços do campo e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade (BRASIL, 2006a)

Turismo cultural – É o turismo que explora um conjunto de elementos e eventos relacionados à história e cultura do lugar, valorizando e promovendo o patrimônio material e imaterial local (BRASIL, 2006a)

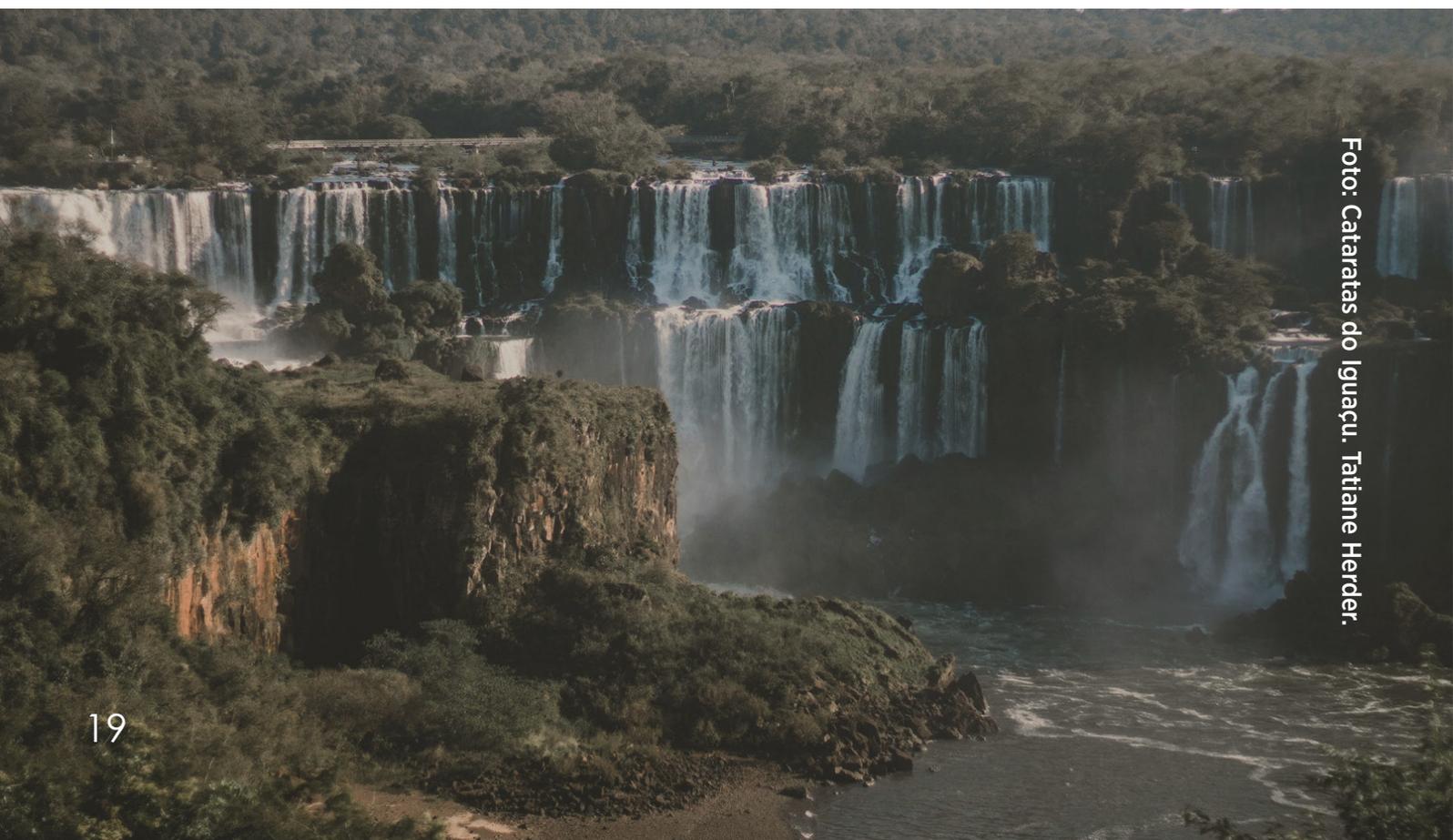


Foto: Cataratas do Iguçu. Tatiane Herder.

PARA SABER MAIS



Para saber mais sobre as características de alguns dos segmentos de mercado pela motivação da viagem, sugerimos uma consulta ao trabalho produzido pela Arcadis Logos para a Secretaria de Turismo de Pernambuco, dentro do programa Prodetur.

ARCADIS logos. **Inventário e hierarquização de atrativos naturais com potencial turístico dos polos do Vale do São Francisco e Agreste**. São Paulo: Arcadis Logos, 2014. Disponível em: http://www.empetur.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=24303939&folderId=25394108&name=DLFE-119444.pdf
Acessado em 25/01/2021.

3.1.3 Identificar o(s) possível(is) segmento(s) a ser(em) explorado(s)

Esta talvez seja uma etapa na qual o conhecimento do mercado turístico, um olhar criativo e um pouco de intuição sejam mais importantes do que a técnica. Uma boa notícia para os gestores é que grande parte das informações necessárias para orientar o trabalho provavelmente já está disponível no próprio município.

De um lado, o gestor precisará do inventário turístico da localidade ou região, atualizado dentro da possibilidade e realidade de cada município. Nele vão constar os atrativos em uso e potenciais, bem como os serviços disponíveis e a estrutura existente. Esses dados formam a compreensão dos recursos que o local já possui. Cabe destacar que será necessário classificar os atrativos turísticos já implementados ou com potencial e viabilidade técnica para serem trabalhados a partir do seu potencial de atração de turistas.

O Inventário da Oferta Turística (Invtur) é o norte a ser seguido na identificação de possibilidades de segmentos turísticos que podem ser desenvolvidos na prática, no município. Nos cases que serão apresentados no final deste material, você poderá linkar a teoria com a prática.

Se você precisar de mais informações sobre o Invtur, sugerimos o acesso ao Projeto Inventário da Oferta Turística do Ministério do Turismo (BRASIL, 2006b).

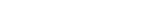
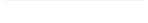
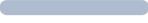
Em outra ponta, há os dados sobre a demanda já existente no município ou região, que mostram quem já visita a região, por que vêm, quais serviços consome e quais serviços gostaria de consumir, mas não encontra disponíveis. Essas últimas informações podem ser obtidas no Centro de Informação Turística, por meio das consultas que os visitantes fazem.

A terceira fonte de informações necessária para identificar os segmentos com potencial de exploração pela localidade é conhecer o máximo possível sobre o que existe sendo feito no mundo em termos turísticos. Além dos segmentos vistos como exemplos no tópico anterior, existem outras dezenas de possibilidades, mas para entrarem no radar do gestor, é preciso que sejam conhecidas. Uma lista um pouco mais ampliada pode ser encontrada na publicação “Glossário do Turismo”, listada nas referências ao final deste módulo.

Neste ponto, cabe um pequeno desvio para uma sugestão. Grande parte dos passos para gerir o turismo de uma localidade e também para elaborar e executar um plano de marketing turístico, envolvendo ou não uma estratégia de segmentação de produtos, é buscar informações sobre o que está acontecendo no mercado. Afinal, pesquisas são fundamentais para melhorar continuamente o destino e enriquecer a experiência do visitante, fazendo com que as pessoas continuem voltando de novo e de novo ao local.

Um bom instrumento para acompanhar as mudanças e novidades que possam causar impactos na atividade e as ações da concorrência é a criação de um “Núcleo de Inteligência Competitiva Setorial” ou um “Núcleo de Inovação e Competitividade”, ambos com funções semelhantes, de monitorar o mercado e suprir os gestores e empresários locais com informações e novidades que representem oportunidades ou ameaças ao setor. Uma possibilidade é usar a estrutura do Centro de Informações Turísticas ou compartilhar o núcleo com municípios da região na forma de consórcio, para traçar cenários futuros. Nos cases você verá a importância dessa sugestão.

Alguns aspectos são fundamentais na definição de possíveis segmentos com potencial para serem desenvolvidos pelo turismo local.

-  **Homogeneidade** – O segmento deve apresentar um alto grau de homogeneidade quanto às suas necessidades, preferências e comportamentos.
- 
-  **Mensurabilidade** – Os critérios de segmentação devem ser facilmente mensuráveis.
- 
-  **Acessibilidade** – É preciso que esses consumidores sejam acessíveis, que as ações de marketing possam chegar até eles.
- 
-  **Viabilidade** – O segmento deve possuir um tamanho suficiente para compensar o investimento necessário para explorá-lo.
- 
- 

Estabilidade – Se o segmento for muito instável serão necessárias constantes correções na estratégia de marketing, o que pode inviabilizar a exploração do segmento.

Adequabilidade – É fundamental que os segmentos atendidos nos mesmos locais sejam mutuamente compatíveis e contribuam para a imagem ou posicionamento no mercado adotado pela empresa.

Competitividade – A oferta turística do local, incluindo a acessibilidade, atrativos, atividades e nível dos serviços deve apresentar alguma vantagem em relação a destinos concorrentes no mesmo segmento.

3.1.4 Determinar o(s) segmento(s) de interesse

A partir da percepção sobre os segmentos já atendidos pela localidade e que podem ser melhor trabalhados, daqueles que podem ser atendidos com base em pequenas mudanças na oferta já existente na região e daqueles que se mostram promissores em futuro próximo e que com alterações mais significativas na oferta disponível podem vir a ser desenvolvidos, é elaborada uma lista de segmentos com potencial de atuação.

Os segmentos podem ser escolhidos a partir de mercados prioritários ou de produtos específicos. Vamos analisar as diferentes estratégias possíveis, mostradas na figura 5, mais adiante, usando como exemplo uma localidade que pretenda ter como base para o desenvolvimento turístico sua área rural, dotada de áreas naturais preservadas e propriedades rurais que utilizam sistemas de agricultura orgânica e biodinâmica³.

Inicialmente poderíamos pensar nos mercados de turismo de natureza, de aventura e rural, que chamaremos de M1, M2 e M3, respectivamente. Para o M1 seria criado um roteiro contemplativo (P1), uma trilha leve, combinando áreas preservadas e propriedades rurais para imersão na paisagem, simples contato com a natureza e com a produção local. O segundo produto (P2) seria uma trilha de média intensidade e sinalizada, também mesclando os ambientes, com placas informativas sobre a fauna e flora local, para um público interessado no ambiente, mas sem grandes exigências de aprofundamento. Por fim, uma trilha mais pesada (P3), levando a exemplares característicos e endêmicos da região, em locais de mais difícil acesso, com guias orientando e aprofundando a visita.

³ A agricultura biodinâmica utiliza práticas de gestão que se destinam a manter e melhorar a harmonia ecológica, por meio da diversificação de culturas, evitando o uso de fertilizantes químicos ou insumos não naturais em geral, leva em consideração as influências celestes e terrestres em organismos biológicos. Sua produção e distribuição procuram ser diretas entre o produtor e os consumidores.

Para o M2, turismo de aventura, poderia ser aproveitado o mesmo roteiro (P1), mas transformando algumas propriedades rurais em “estações”, valendo um carimbo em um “passaporte”, como em um rali. A mesma trilha (P2) poderia ser utilizada, com o acréscimo de equipamentos de aventura (por exemplo: arvorismo, paredes de escalada, rapéis, cavalgadas etc.) em algumas propriedades rurais. Por fim, a trilha (P3) teria pequenos desvios para aumentar a dificuldade, com pernoites em acampamento, refeições preparadas nas propriedades rurais ao redor da fogueira.

Para o M3, as mesmas trilhas seriam utilizadas, com oportunidades de compras da produção local, como P1, colheita da produção pelo próprio turista, como P2 e uma visita guiada sobre aspectos característicos e preparação das próprias refeições nas propriedades locais, a partir de ingredientes coletados na horta.

Observe que no exemplo dado, os produtos utilizam uma base comum com pequenos ajustes para adaptá-los a cada mercado específico.

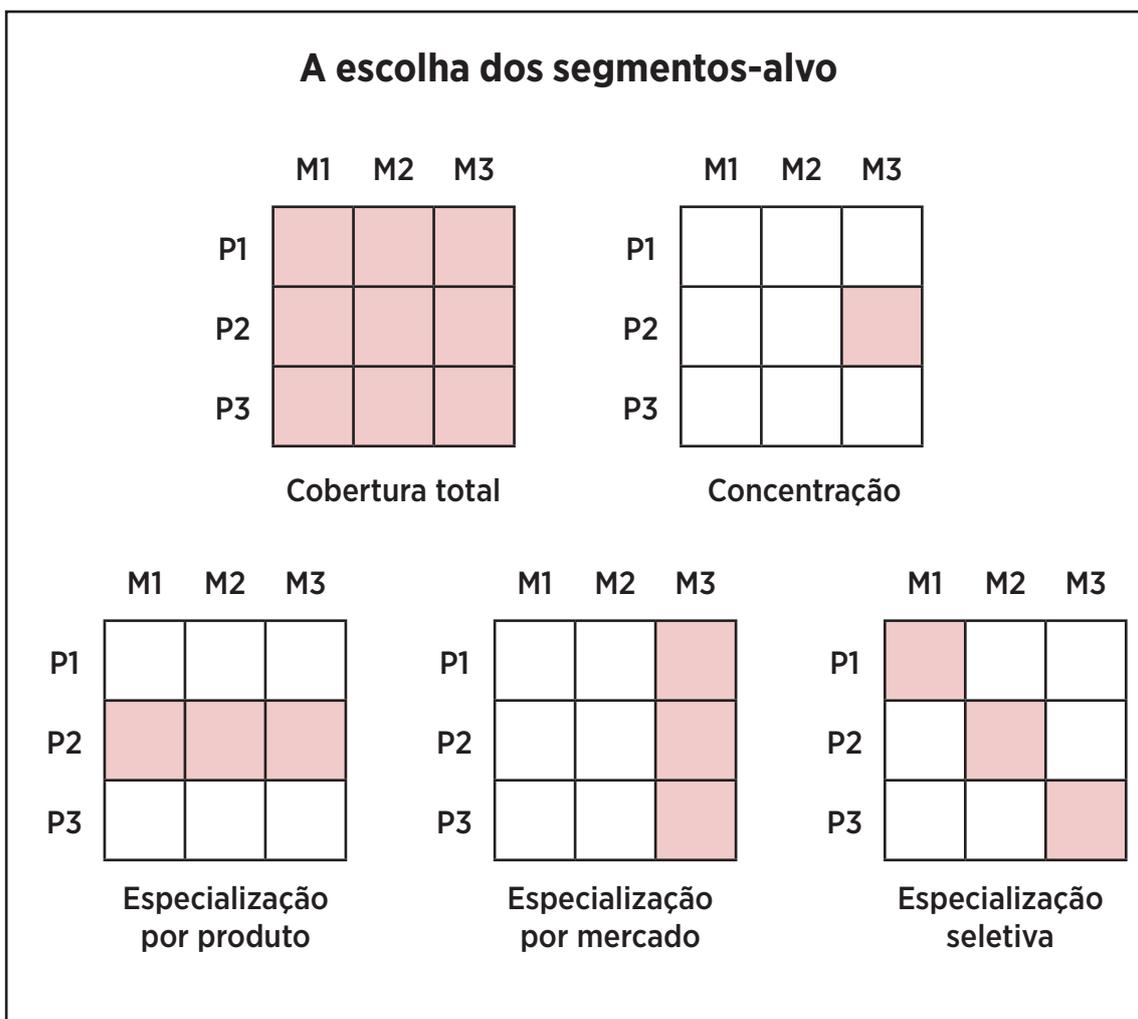


Figura 5 – Estratégias de segmentação por mercados ou produtos.

Fonte: Rey, 2004.

Caso a opção seja a cobertura completa, a localidade ofereceria todas as opções descritas no exemplo. Se a opção recair sobre a concentração em um único produto, de um único segmento, todo o esforço se daria no turismo rural, com os proprietários treinados para explicar aos turistas as características de sua produção.

Se a estratégia escolhida for a de especialização no produto, a P2 seria implementada com todas as adaptações necessárias. Se a escolha incidir sobre a especialização por mercado, as três trilhas seriam criadas e adaptadas a cada nível de dificuldade. Já se a decisão for pela especialização seletiva, seriam implantadas uma trilha leve, de contemplação para o turismo de natureza, uma trilha média para o turismo de aventura e o roteiro de aprofundamento nas técnicas de produção agrícolas para o turismo rural, com a especialização e distribuição dos produtores nos diferentes segmentos.

Lembre-se: todas as propostas exemplificadas devem se preocupar com a sustentabilidade da localidade.

3.1.5 Mensurar o tamanho do(s) segmento(s) de interesse

Um estudo de mercado deve ser feito para identificar qual o tamanho de cada segmento definido como potencialmente interessante e mapear onde estão os potenciais consumidores para aquele produto. Mercados grandes e distantes do destino podem se tornar difíceis de serem alcançados, mas podem ser bastante lucrativos se houver condições de serem trabalhados. Mercados pequenos, mas de fácil acesso, podem ser interessantes, dependendo dos investimentos que serão necessários para atendê-los.



Tamanho do mercado real e potencial – O mercado real é formado pelo conjunto de consumidores que efetivamente viajam para um destino, enquanto o mercado potencial é composto por aqueles com o perfil para consumir o destino, porém por diferentes razões não o fazem. Assim, o mercado real é menor do que o mercado potencial e essa proporção será afetada por alguns fatores, sendo um dos mais importantes a distância entre o núcleo emissor e a localidade turística.

É importante destacar que o consumo do produto turístico tem uma particularidade em relação a um bem físico. Neste último, o processo de distribuição é responsável por levar a mercadoria até o cliente, mesmo que para isso seja necessária a criação de centros de distribuição, próximos aos clientes. No turismo é o consumidor-turista que se desloca até o destino, não sendo possível aproximar

o produto turístico do local de residência do cliente. Os meios de acesso ao destino, portanto, passam a ter relevância no momento de se determinar quais núcleos emissores irão compor o mercado potencial e a proporção deste que será transformada em mercado real.

Uma localidade do Sul Fluminense, relativamente equidistante da Região Metropolitana do Rio de Janeiro e da Grande São Paulo, ainda que dispondo de um produto turístico semelhante, com a mesma capacidade de atração ao de um destino situado no Noroeste do estado do Rio, terá à sua disposição um mercado maior do que a sua concorrente.

Potencial de geração de receita do mercado – Não é só a quantidade de turistas que torna um mercado atraente, mas também o gasto médio que esse turista faz em sua visita. Há segmentos de mercado que buscam serviços com maior valor agregado, o que permite que a receita gerada pelo turismo local possa ser maior do que em outro segmento que atraia um número maior de visitantes, mas com gasto individual menor em sua viagem.



Continuando com o exemplo anterior, seria necessário dimensionar qual seria o público potencial em cada núcleo emissor, para cada segmento, levando em consideração o potencial de atração de cada produto, a distância entre cada núcleo emissor e a localidade receptora e o potencial de geração de receita em cada produto e modalidade de turismo.

3.1.6 Identificar os atributos importantes para o público-alvo do(s) segmento(s)-alvo

Uma vez que os possíveis segmentos de atuação foram identificados e dimensionados, a próxima etapa será identificar quais características os produtos destinados a aquele público devem possuir, em termos de atrativos, atividades, variedade e qualidade de serviços disponíveis, níveis de preços, dentre outros aspectos (ver o módulo estudo de mercado).

Como um rápido exemplo, sem a intenção de exaurir a relação de serviços, vamos pensar sobre uma localidade que pretenda desenvolver o cicloturismo como um de seus produtos. Começemos pelos passeios disponíveis para os interessados. Há vias sinalizadas e seguras na região? Essas vias possuem pontos de apoio para descanso ou emergências? Se houver algum imprevisto ao longo da trilha, o turista terá como solicitar auxílio e contratar retorno ao hotel para si e para seu equipamento? Existem variedade de rotas e níveis de esforço? Há mapas e informações disponíveis sobre a trilha mais adequada ao desejo do turista e ao

seu nível de experiência? Nas paradas para descanso ou exploração do local, há locais para estacionar as bicicletas com segurança? A localidade oferece serviços para bicicletas, caso os turistas levam as suas e necessitem de algum reparo? Há serviço de aluguel de bicicletas para os que não levaram as suas próprias? As empresas de aluguel também oferecem equipamentos de segurança como capacetes, luvas, GPS, entre outros itens? Existe alguma empresa que ofereça passeios em grupo, com pessoal de apoio? Os meios de hospedagem estão capacitados a oferecer o café da manhã bem cedo para aqueles que gostam de começar seu passeio com o dia amanhecendo, por conta da temperatura? São capazes de fornecer lanches adequadamente embalados para que os turistas os levem para o passeio? Quando os turistas chegarem de volta do passeio, muitas vezes suados e enlameados, há algum procedimento que minimize o desconforto e que evitem que sejam obrigados a transitar sujos pelo hotel? Há serviço de lavanderia para cuidar das roupas sujas? Há local para a guarda das bicicletas durante a noite? O meio de hospedagem oferece alguma facilidade para lavar a bicicleta ou fazer algum pequeno reparo?

E o mais importante, quando o turista chegar cansado, depois de uma trilha, qual o “mimo” que estará esperando por ele no hotel?

3.1.7 Analisar a concorrência no(s) segmentos-alvo - (vantagens e desvantagens)

Caso a localidade decidisse pelo investimento naquele(s) segmento(s), quais seriam seus concorrentes e porquê o seriam? Nesta etapa, cabe identificar e mapear cada possível competidor, estabelecendo os pontos em que levam vantagem e os pontos nos quais o município ou região se sai melhor, bem como quais seriam as oportunidades e ameaças para todos.



3.2 O planejamento

O planejamento de um projeto de segmentação vai envolver o desenvolvimento do escopo do produto e do projeto. O escopo do produto são todas as características e funções que o produto turístico segmentado deve apresentar. Já o escopo do projeto é todo o trabalho que precisará ser realizado para entregar esse produto.

3.2.1 Desenhar o produto adequado às expectativas dos turistas e com diferenciais em relação à concorrência

Dentre as várias particularidades do produto turístico estão as dimensões pelas quais ele pode ser analisado. Para Lemos (1999), a primeira dimensão, denominada de macroproduto, é composta pelo conjunto de atrativos, serviços e estrutura do destino. A segunda dimensão, que o autor chama de microproduto, diz respeito aos diferentes serviços que o turista consome de forma individualizada ou como pacotes⁴. Já Vaz (1999) entende que o produto possui três dimensões: genérica; específica; e ampliada. A genérica, ou o fator de atratividade, diz respeito ao destino em si, constituindo o principal motivo da viagem, assemelhando-se ao macro produto.

A dimensão específica, comparável ao micro produto, é aquela na qual produtores e turistas celebram seus contratos de consumo. É onde ocorre a venda, a geração de receita na atividade turística. Por fim, a dimensão ampliada envolveria a satisfação geral do cliente com as duas dimensões anteriores e o conjunto dos esforços de atendimento.

Há uma máxima no desenvolvimento de produtos turísticos que diz o seguinte: produto é o que você compra, experiência é o que você lembra. Quando o turista compra um produto turístico, na realidade não é exatamente um pacote de serviços que ele quer comprar, ele deseja muito mais do que hospedagem, refeições, ou passeios, os produtos turísticos comercializados. Ele espera ter experiências, histórias para contar, momentos especiais dos quais irá se recordar por toda a vida. Ele compra os serviços turísticos porque eles são a maneira pela qual seu desejo pode, talvez, se realizar. Por isso, a experiência da sua viagem começa muito antes dele embarcar para o seu destino, com a expectativa, o planejamento, a reserva e compra dos serviços. E termina muito depois de ele chegar em casa, pois aquela experiência poderá acompanhá-lo pelo resto da vida.

Cabe ao gestor do turismo local o desenho geral do macro produto, articulando e

⁴ Pacote turístico entendido com dois ou mais serviços turísticos vendidos juntos, por um preço único, sem discriminação do preço dos serviços separadamente.

coordenando as ações dos diferentes agentes, públicos ou privados, envolvidos na atividade turística. Embora sua capacidade de agir em relação aos micro produtos seja bastante limitada, o responsável pela política de turismo local pode atuar como indutor da criação ou adaptação dos produtos ofertados, visando sua adequação às necessidades e expectativas dos turistas, inclusive a dimensão ampliada.

Se a viagem do cliente começa antes do embarque, o produto ampliado da localidade também deve começar antes da chegada do cliente ao destino. Cabe ao marketing facilitar para os turistas em potencial a informação necessária para que eles descubram a região como opção dentro do segmento de seu interesse, incluam a localidade na lista de lugares a conhecer, pelos seus recursos turísticos⁵ - paisagens, história, roteiros, atividades -, saibam como chegar ao local, onde ficar, o que ver e fazer e, já comecem a planejar e esperar por sua experiência. Também antes da viagem é fundamental que o futuro turista consiga reservar os serviços de seu interesse ou pelo menos saber que estarão disponíveis. Apesar de essas atividades normalmente serem entendidas como ações promocionais e de distribuição do lugar, de alguma forma já fazem parte também do produto turístico local, como veremos.

De forma esquemática, diz-se que o produto turístico é composto pelos cinco “A”s – *Accessibility, Attraction, Accommodation, Activities e Amenities* – em português: acessibilidade; atrações; acomodações; atividades; e amenidades (comodidades). Vamos analisar o desenho do produto e perceber que cada uma desses elementos pode apresentar oportunidades de valorização e diferenciação de um produto segmentado.



Acessibilidade – Muitas vezes imaginamos que esse elemento diz respeito apenas à forma como nosso visitante pode chegar até o destino (estradas, aeroportos, terminais rodoviários etc.) ou, mais recentemente, adaptações para pessoas com necessidades especiais. Apesar de serem pontos fundamentais, não são as únicas maneiras de perceber a questão e um olhar mais atento pode inserir detalhes que tornarão o produto turístico “melhor acabado” e, como consequência, mais competitivo.

⁵ Os recursos turísticos são aspectos naturais ou culturais, localizados em áreas públicas ou privadas, com diferentes capacidades de atração (regional, nacional e/ou internacional). O conjunto dos recursos turísticos de uma localidade ou região determina sua identidade e vocação turística, indicando possibilidades de constituição de produtos turísticos e das tipologias de turismo que podem ser implementadas e consolidadas.

Como vimos há pouco, a acessibilidade pode incluir o acesso à informação, antes mesmo da viagem começar. Ao chegar na rodoviária local ou mesmo em um aeroporto em uma cidade próxima, também é preciso que o acesso à informação esteja disponível por meio de mapas e folhetos. Se houver uma mensagem de boas-vindas, reforçando o *branding*⁶ do turismo local, melhor ainda.

A **sinalização turística** precisa ser clara para orientar o viajante com segurança, minimizando o risco de se perder ou não encontrar o local que buscava. Fazer com que os visitantes se sintam bem-vindos e em casa, quando estão hospedados em sua comunidade, é uma parte vital para criar uma percepção positiva do seu destino.

Certificar-se que as orientações do GPS⁷ que os motoristas irão usar estão corretas e são as mais seguras, também é uma forma de facilitar o acesso. Faça testes, ao digitar somente o nome do município e do estado, qual o resultado encontrado? Você sabia que é possível sugerir alterações ao Waze, por exemplo?⁸

Por falar nisso, será que a entrada mais curta para a cidade é a melhor? Talvez uma entrada secundária, que já comece a mostrar alguns atrativos do local possa ser mais interessante para o turista e possa ter um destaque especial nos mapas e seja aproveitada para mostrar algumas preciosidades do destino.

⁶ Branding refere-se à construção e gestão de uma marca forte para um produto, uma linha de produtos ou de serviços. Aprenda mais sobre o tema no módulo “Promoção e Marketing de Destino”.

⁷ Sistema de Posicionamento Global (em português).

⁸ Veja em: <https://support.google.com/waze/answer/7101380?hl=pt-BR#zippy=>



Foto: Pixabay

Os locais de visitação precisam estar acessíveis aos turistas, com garantia de que, nos horários estabelecidos, estarão abertos. As informa es sobre esses horários e como chegar precisam estar facilmente disponíveis para consulta dos visitantes, como também para aqueles profissionais que mais interagem com os turistas, principalmente no Centro de Informa es Turísticas.

Todos os equipamentos e serviços turísticos devem tornar muito fácil para os turistas que eles encontrem e consigam adquirir os bens e serviços que desejam. Os empresários locais devem criar mecanismos de integra o de oferta e venda dos serviços uns dos outros. Os profissionais de atendimento ao público devem estar treinados para acolher e encantar os turistas, devem conhecer e prestar informa es corretas sobre as características dos produtos segmentados.

Atra es – Os atrativos podem ser pessoas, lugares, coisas e/ou experiências que atraem visitantes que valorizam o que essas atra es representam.   importante que os profissionais envolvidos com a gestão local do turismo desenvolvam um olhar crítico, capaz de identificar as características únicas da região e que façam permanentemente um exercício de imagina o sobre como esses aspectos podem ser aproveitados e alinhados com os valores dos viajantes que frequentam o destino ou que possam atrair novos turistas. O acompanhamento regular de *User Generated Content*⁹ pode servir como fonte de inspira o e novas ideias para o uso dessas atra es, bem como de alertas sobre a qualidade do produto oferecido.

Não deixe o trabalho de descobrir como o visitante pode aproveitar os recursos do local para o próprio turista. Faça isso para ele!

O desenho do produto envolve a organiza o das visitas, atividades e, eventualmente, roteiros pré-estabelecidos que contemplem as necessidades e desejos específicos daquele segmento. A cria o e implanta o de roteiros turísticos segmentados   um importante instrumento para aumentar a circula o de turistas pelo município, ampliando o tempo de permanência e os gastos que realizam. A comunidade receptora, por sua vez, pode administrar melhor o fluxo de visitantes, orientando e distribuindo a demanda para locais tradicionalmente menos visitados.

Se possível, crie páginas de internet exclusivas para cada um dos roteiros turísticos existentes e cada uma das atra es no portal do município. Isso ajudar 

⁹ *User Generated Content* pode ser definido como qualquer tipo de conteúdo criado pelos próprios usuários, seguidores ou fãs de um produto ou marca. Esses conteúdos podem ser de diferentes formatos: posts em blogs, redes sociais, fotos, vídeos, depoimentos, tweets, comentários (análise ou revisão de um produto), etc. Um bom exemplo são os comentários colocados no TripAdvisor (<https://www.tripadvisor.com.br>).

os viajantes a aprender um pouco mais sobre o que sua cidade tem para oferecer e facilitará o compartilhamento dessas informações com outras pessoas. O texto deve ressaltar as experiências que podem ser vivenciadas pelos turistas durante a visita.

As atrações são parte relevante da identidade do destino e comercializá-las adequadamente é fundamental para maximizar a satisfação do visitante e o impacto do turismo na economia local.

Lembre-se: A atração para se tornar atração turística deve ser transformada em produto turístico. Transformar o potencial em real.

Como fazer? Releia as orientações fornecidas nas reflexões acima.

Acomodações – Como temos visto ao longo de nossa exposição, existe uma tendência de ver o turismo como uma forma de experiência a ser vivida pelo turista. Uma parcela cada vez maior dos visitantes quer se sentir como se fosse parte da comunidade visitada e é relativamente comum ouvir a expressão “quando viajo não quero fazer programas de turistas, quero ir aos locais frequentados pela população local”.

Quando falamos de turismo segmentado, estamos nos referindo a turistas que possuem necessidades específicas e diferentes. Muitas vezes esses desejos precisam ser atendidos na forma de serviços diferenciados daqueles ofertados aos demais hóspedes. Como vimos no exemplo do cicloturismo, alguns ajustes operacionais podem ser necessários para atender adequadamente aos clientes de determinado segmento.

O gestor do turismo local não tem como interferir na administração de empreendimentos privados, mas pode fazer um trabalho de convencimento para que alguns meios de hospedagem façam adaptações em seu modelo de negócios para ofertar os serviços demandados pelo segmento, sem os quais pode ser difícil sua implantação.

Atividades¹⁰ – Há uma anedota sobre a importância das atividades no turismo que diz que “quando o turista não tem nada para fazer em uma cidade, ele faz as malas e vai embora”. Quando se trata de um turismo mais contemplativo ou de descanso a brincadeira não se aplica, pois o turista está justamente em busca de não fazer nada. Para a maioria dos outros tipos de turismo, no entanto, há um fundo de verdade no gracejo.

¹⁰ Uma ampla variedade de atividades culturais ou educacionais, de exploração, práticas desportivas, de entretenimento, recreação, consumo ou convívio, com função de proporcionar momentos de descontração e promover a ocupação dos tempos livres dos turistas.

Quando se fala de turismo segmentado, boa parte das atividades estará ligada ao tema que motivou a viagem. Cabe ao gestor do turismo organizar o produto e zelar para que essas atividades estejam disponíveis aos turistas nos momentos estipulados para que aconteçam, salvo fenômenos naturais fora do controle.

Uma localidade situada no Círculo Polar Ártico pode se vender como um bom local para se admirar a aurora boreal, mas não pode assegurar ao turista que ele irá vê-la, pois depende de determinadas condições atmosféricas para que o fenômeno aconteça.

Já uma região que oferece pesca desportiva deve deixar informar ao mercado que no período de reprodução dos peixes haverá restrições legais para a pesca, se for o caso.

Como os demais elementos, as atividades devem ser facilmente acessíveis aos turistas que desejem experimentá-las, tanto do ponto de vista da informação, para saber que existem, quais são os locais, horários e condições para participar, como a possibilidade de chegar até os locais, seja por meios próprios, seja por transporte público ou algum serviço de transporte turístico.

Amenidades (comodidades) – Costumamos afirmar que uma cidade só será boa para o turista, se for boa para a população local. As comodidades tratam justamente disso, sobre como o turista pode se sentir confortável e seguro em seu destino, desempenhando um papel importante na formação da experiência do visitante, incluindo facilidades, como banheiros



públicos, sinalização, conectividade, serviços de emergência, boas estradas, calçadas livres de obstáculos, água potável segura etc.

Sabemos que muitas cidades brasileiras têm dificuldades em prover os serviços básicos à sua população e, por consequência, os turistas também sofrerão com essas deficiências. As limitações do gestor do turismo são enormes nessas questões, mas manter bons canais de comunicação com os responsáveis pelas diferentes áreas pode ajudar em situações de emergência que exijam rápida resposta do poder público. Por outro lado, existem algumas ações que costumam ser de competência direta do gestor e deveriam funcionar de modo bem efetivo. Vamos ver alguns exemplos:

Centros de visitantes – Se a localidade possui um centro de visitantes é responsabilidade do gestor que ele esteja limpo, com banheiro funcionando, dispondo de papel higiênico, sabonete e papel-toalha. A iluminação deve estar adequada ao ambiente e as pessoas do atendimento precisam estar treinadas

para prestar as informações corretamente, de forma simpática e acolhedora. Isso requer supervisão constante. Sabemos que muitas vezes há dificuldades de material de divulgação, mas se ele existe, não pode faltar na prateleira. Mesmo com as dificuldades, manter uma lista atualizada com os telefones, endereços e responsáveis por hotéis, restaurantes e demais prestadores de serviços é básico. O horário de funcionamento também deve ser adequado ao atendimento da demanda. Não deverá estar fechado quando há mais procura por informações. Um centro de informações deve funcionar em mão dupla, não apenas fornecendo informações, mas também recolhendo e processando informações dos turistas, como quais os pontos mais buscados, quais os serviços procurados que a localidade não dispõe etc. Veja que oportunidade de investimento interessante!



A página de turismo da cidade – Um site atraente e fácil de usar é uma comodidade importante que o gestor pode oferecer aos visitantes. Provavelmente o portal da cidade já possui muitas informações para quem pretende visitar a região, mas e para aqueles que já estão na cidade? Elaborar pequenos artigos semanais e colocá-los na página inicial, sugerindo uma lista com cinco atividades para realizar na semana, é uma ótima maneira de fazer com que os visitantes se sintam valorizados durante sua estada. Assegure que

o calendário de eventos da cidade esteja atualizado, com destaque para atividades ligadas aos segmentos que o turismo local prioriza. Pense que se não há coisas acontecendo no turismo local, o gestor está “comendo mosca”.

Interlocução permanente com stakeholders¹¹ locais – O turismo é uma atividade multifacetada, com grande quantidade de conexões com indivíduos e setores público, privado ou da sociedade civil. Manter toda essa teia de relacionamentos funcionando facilita a solução rápida dos problemas que surgem, assegurando que o turista não tenha seu passeio arruinado. Colocar todos esses serviços e pessoas para operar de maneira a garantir uma experiência inesquecível para o turista requer esforço, entrosamento e trabalho de muitos profissionais, sejam ligados aos órgãos públicos, sejam da iniciativa privada.

Esses pontos, e muitos outros, fazem parte do produto turístico da localidade, precisando ser organizados e permanentemente avaliados para que sejam feitas as correções necessárias.

Se possível, na gestão do turismo de sua cidade, participe do Conselho Municipal

¹¹ *Stakeholder* é um termo que significa “grupo de interesse” ou “parte interessada”. São pessoas ou organizações que possuem algum tipo de interesse nos projetos, processos ou resultados de uma organização.

de Turismo e incentive os órgãos representativos do turismo, tais como os sindicatos, associações.

3.2.2 Levantar que já existe e o que falta no local para atender o segmento

Com a relação aos aspectos necessários para formatação do produto turístico segmentado é preciso identificar o que já existe pronto para utilização no segmento a ser trabalhado, o que existe, mas necessita de adaptações para se adequar às novas necessidades e as lacunas na oferta que irão requerer novos atrativos, estruturas e serviços específicos, bem como novos investimentos. Não é novidade que a implantação de produtos segmentados que necessitem apenas de pequenos ajustes na oferta é mais fácil de executar, precisa de menos recursos e oferece menos riscos.

3.2.3 Analisar a viabilidade mercadológica e financeira do(s) segmento(s) de interesse

Assumindo que seja possível estruturar o turismo local para atender às necessidades dos turistas daqueles segmentos-alvo, o próximo passo será analisar a viabilidade do segmento do ponto de vista mercadológico. Identificar quais os prestadores de serviços que deverão compor o produto, verificar a possibilidade de falar com os consumidores daquele segmento e identificar as mídias mais adequadas (ver o módulo promoção do turismo) e identificar os canais de venda que facilitem a comercialização do produto.

Em face de uma previsão inicial dos investimentos necessários para viabilizar o produto e dos gastos médios que cada turista deve realizar para contratar os serviços na localidade, é possível estabelecer a quantidade mínima de turistas que devem visitar a região para tornar viável a exploração do segmento.

3.2.4 Estabelecer objetivos e metas da segmentação

A base de qualquer planejamento são os objetivos a serem alcançados e esses devem ser quantificados em metas, com os respectivos prazos, para que possam ser controladas, avaliadas e permitam que sejam identificados os problemas e pensados os ajustes necessários ao plano. As metas e prazos devem ser realistas e compatíveis com os recursos técnicos, financeiros, administrativos, legais e de pessoal alocados para sua execução.

3.2.5 Definir a estratégia de promoção

O objetivo geral de uma estratégia de promoção é influenciar o comportamento do consumidor. No caso da promoção de um destino turístico, o objetivo é motivar

uma primeira viagem e estimular a repetição da visita. Qualquer processo de comunicação pode ser pensado como a realização de algum dos objetivos específicos: informar, persuadir e lembrar.

Antes que os potenciais turistas possam considerar uma primeira visita, eles devem perceber a cidade como um destino potencial. O propósito de um trabalho de comunicação informativo é levar ao consumidor informações sobre as características do produto. No entanto, esse tipo de comunicação, por si só, não será o suficiente para persuadir potenciais turistas a se transformarem em turistas efetivos, visitando a cidade.

A comunicação persuasiva busca incentivar o consumo, oferecendo informações sobre os benefícios do produto. O propósito da promoção persuasiva é apresentar uma razão emocional pela qual o produto deve ser consumido. Neste tipo de comunicação, a ênfase deve ser em incutir a expectativa de um sentimento de realização ao vivenciar uma experiência desenhada para as necessidades e desejos do turista e estimular a ação de compra.

Para os turistas que já visitaram a localidade e, portanto, já conhecem as características e os benefícios oferecidos, a comunicação de lembrança irá reforçar as recordações de sua experiência positiva da visita e convidá-los a voltar, mais uma vez, estimulando a ação de compra.

Mas para fazer com que esses objetivos de comunicação sejam alcançados, primeiro é preciso descobrir onde a atenção desse consumidor está e encontrar uma forma de “falar” com ele para passar a mensagem desejada.

PARA SABER MAIS

Para saber mais sobre esse ponto, veja o módulo Promoção e Marketing de Destinos.



3.2.6 Definir a estratégia de distribuição

O sistema de distribuição em marketing é o conjunto de organizações, pessoas, processos e outros recursos (estoques, prédios, equipamentos etc.) que tornam disponíveis aos consumidores os produtos e serviços. O objetivo da distribuição é fazer o produto ou serviço chegar às mãos do consumidor de maneira rápida, segura e lucrativa para o produtor e de modo fácil, confiável e confortável para o cliente.

A distribuição é uma atividade complexa que envolve tarefas como: fazer cobertura do mercado; identificar consumidores em potencial e estabelecer contato com os possíveis interessados no produto; reduzir preços por meio de negociação e compra antecipada em grandes volumes; oferecer atendimento pessoal; assessorar, aconselhar e orientar os consumidores; reduzir a percepção de risco dos consumidores; complementar as ações publicitárias e promocionais dos prestadores de serviço; repartir os riscos / custos comerciais assumidos entre os participantes da cadeia de produção do turismo, dentre muitas outras atividades.

Os canais de distribuição podem ser classificados como diretos ou indiretos. A distribuição é chamada de direta quando o produtor assume todas as funções da distribuição para levar o produto ou serviço até o cliente final e indireta quando um ou mais intermediários assume(m) parte das funções da distribuição para levar o produto ou serviço até o cliente final.

Ao usar da forma indireta para atingir os consumidores, o produtor pode se beneficiar com a divisão do trabalho e deixar que os intermediários executem funções especializadas, racionalizando o processo e reduzindo custos.

Quando se fala de produtos segmentados, a escolha dos intermediários corretos pode facilitar muito o acesso ao público-alvo, já que podem existir no mercado organizações já voltadas a atender a esse público específico e que tenham interesse em ampliar o leque de serviços oferecidos.

Uma das tarefas do gestor de destinos é administrar a distribuição, uma vez que esta é parte fundamental do marketing. Porém a comercialização do produto turístico geralmente se dá nos micro produtos, em grande parte sob responsabilidade difusa de inúmeros produtores. Articular os empresários interessados na exploração do segmento e coordenar suas ações individuais, para que todas convirjam em prol de uma estratégia comum, constituem-se o grande desafio do gestor neste campo.

3.2.7 Identificar as ações necessárias para a exploração do(s) segmento(s)-alvo

Até aqui observamos que o processo de segmentação é complexo e demanda muitas etapas, cada uma composta de inúmeras ações. Nesta fase do trabalho, o gestor deve enumerar, em conjunto com sua equipe, todas as ações necessárias para colocar de pé o projeto de segmentação.

Listar as ações específicas – Cada uma das etapas irá demandar um conjunto de ações específicas que precisam ser listadas.

Identificar o sequenciamento e a interdependência das ações – É comum

que uma ação dependa de outra para ser iniciada ou ser concluída. O gestor deve reconhecer essas dependências e definir o correto sequenciamento das ações.

Desenvolver o detalhamento das ações – Cada ação para ser realizada costuma exigir uma série de tarefas mais simples. Quanto mais as ações forem subdivididas em tarefas mais específicas, mais fácil será completá-las. É mais fácil trabalhar com uma longa lista de tarefas detalhadas, gerenciáveis e com orientações claras sobre como devem ser realizadas, do que com uma pequena lista de tarefas vagas, que deixam o responsável por cada ação sem saber exatamente o que, como e quando precisa ser feito.

Definir os responsáveis por cada ação – O gestor do turismo local é, principalmente, um coordenador de uma ampla gama de agentes públicos e privados com atuação e/ou interesses na atividade turística. Assim como a elaboração do plano de marketing pode ser feita com a participação de pessoas e grupos externos ao órgão gestor, a execução de cada ação também pode também ficar sob responsabilidade de outras pessoas ou entidades. O gestor deve articular para que uma parte das ações esteja sob responsabilidade de algum agente externo.

Estar preparado para mudanças – Raramente um plano nasce pronto e termina sem que tenha havido alterações ao longo do caminho. Em alguns casos, não se saberá todas as ações que serão necessárias, pois é comum que algumas ações podem ser para descobrir ou pesquisar o que é necessário para decidir sobre algo ou começar alguma coisa. Planos são fluidos e serão revisado à medida que as tarefas são realizadas ou quando há mudança de foco ou direção.

3.2.8 Identificar beneficiários e prejudicados com a exploração de cada segmento

Ao se identificar o que já existe na localidade para ser usado no novo segmento, é possível identificar quais serão os maiores beneficiados com sua implantação e o gestor terá bons argumentos para transformá-los em aliados ao projeto.

Listadas as lacunas de serviços e estruturas, cabe ao gestor do turismo identificar quais seriam os potenciais parceiros com interesse em aproveitar a oportunidade para investir no segmento. Esses parceiros podem estar situados no mesmo município ou em regiões vizinhas. Com um bom planejamento, embasado em números e estudos de mercado, é mais fácil convencer o empresariado local da viabilidade do plano e dos benefícios que poderão auferir com sua implantação, transformando-os também em aliados, agentes de convencimento de outros atores e investidores no sucesso do trabalho.

Uma antiga estratégia de liderança diz que uma tarefa deve ser dada a quem mais vai lucrar com ela, caso seja bem-sucedida ou a quem mais vai perder, caso não seja feita a contento.

Por outro lado, a decisão de investir em novos segmentos pode levar a uma diminuição do investimento em formas tradicionais de turismo no local, provocando o temor de perdas para alguns empresários ou o surgimento de preocupação com os impactos do projeto, em outros setores da sociedade local. Também é possível que a criação de novas áreas para a exploração turística possa fazer alguns moradores ou comerciantes se sentirem incomodados. Identificar antecipadamente quem poderá ser prejudicado e como, permite que o gestor já apresente possíveis soluções ou compensações para esses grupos, reduzindo o risco de tê-los como adversários do projeto e agindo para que a proposta não se concretize.

3.2.9 Identificar os recursos necessários para a exploração do(s) segmento(s)-alvo

Cada uma das ações requer recursos (financeiros, humanos, equipamentos, softwares, serviços externos etc.) para ser executada. Nos processos de segmentação, para cada segmento a ser desenvolvido deve haver um plano e orçamento específicos.

Quanto mais detalhados forem o projeto e as ações necessárias, mais fácil será identificar os custos de implantação, compreender a relação custo x benefício, minimizar o risco de elaboração de um orçamento subdimensionado, identificar onde há recursos não financeiros existentes e ociosos na localidade que sejam úteis e necessários ao projeto, identificar quais as vantagens e os beneficiados pelo projeto, e, aqueles que, eventualmente, possam colocar obstáculos por se sentirem prejudicados com as mudanças sugeridas.

Encontrar formas de financiar as ações é sempre um problema, especialmente em um país no qual os municípios costumam estar subfinanciados. Muitas vezes o recurso mais abundante que o setor público pode oferecer é o pessoal, mas nem sempre os funcionários possuem a qualificação necessária.

Treinar a equipe é um dos trabalhos sob responsabilidade do gestor do turismo local que traz melhor retorno, com resultados surpreendentes na produtividade das pessoas. Mesmo o treinamento informal, realizado no próprio local de trabalho, é capaz de melhorar significativamente o desempenho da equipe.

Do ponto de vista financeiro, existem algumas saídas. O Governo Federal, por meio de seus ministérios, possui vários programas para o financiamento de projetos, nas mais diversas áreas, mas é preciso que sejam bem estruturados

e nem sempre os municípios possuem pessoas preparadas para elaborar um projeto nos moldes exigidos. Desenvolver a capacidade de criar e executar projetos é um recurso muito valioso para a localidade.

No Brasil, muitas vezes o empresariado local fica esperando que o poder público seja responsável por todo o investimento. É necessário mudar essa visão e comprometer o setor privado com ações que podem trazer retornos para o conjunto das empresas. Projetos bem estruturados, que mostrem os benefícios que serão alcançados de maneira transparente, embasados e auditáveis, podem auxiliar o gestor do turismo a mudar essa visão e convencer os empreendedores a contribuir para o financiamento dos projetos.

3.2.10 Avaliar as restrições legais, técnicas e orçamentárias

O detalhamento do projeto também costuma colocar em evidência as barreiras legais, técnicas e orçamentárias com que se defrontará. O reconhecimento antecipado dos problemas permite que haja tempo para buscar soluções sem interromper a execução do plano.

Barreiras legais podem ser superadas com mudanças na legislação ou adoção de algumas correções no plano que o ajustem à legislação vigente. Restrições técnicas costumam ser resolvidas com a contratação de consultorias especializadas que dominem as soluções. Lembrando que a superação desses limites técnicos é uma oportunidade de introduzir inovações no setor e desenvolver a qualificação da equipe. Limites orçamentários podem ser equacionados com algumas soluções vistas no tópico anterior, com a redução dos objetivos do projeto ou seu alongamento no tempo de implantação, adotando uma execução modular.



Foto: Lukas.

De qualquer forma, por definição, recursos são sempre escassos e finitos. Cabe ao gestor administrá-los.

3.3 A implantação

Uma vez definidos os objetivos e metas da segmentação, a estratégia de produto, promoção e distribuição a serem adotados, é necessário transformar as ideias em ações para que o projeto seja efetivamente colocado em pé.

3.3.1 Gestão da implementação do projeto

O processo de implementar uma estratégia de segmentação vai requerer do gestor ferramentas e habilidades para assegurar que as diferentes ações sejam realizadas dentro dos prazos estipulados, observando os padrões de qualidade, respeitando os custos previstos e alcançando os objetivos e metas traçados.

Existem diversas técnicas e ferramentas digitais que facilitam o processo de gerir um projeto, inclusive algumas gratuitas, que podem ser encontradas na internet. Mas é possível usar, com sucesso, um instrumento tão simples como uma planilha Excel.

Como sugestão, pode ser criada uma planilha com dez colunas: etapa; ação específica; meta; responsável; parceiros; recursos necessários; fonte dos recursos; restrições/dificuldades; prazo; status. A quantidade de colunas e os pontos a acompanhar podem ser adaptados às necessidades de cada gestor. O exemplo sugerido pode ser observado na figura 6.

Gestão da implementação da estratégia de segmentação de mercado

Etapa	Ação específica	Meta	Responsável	Parceiros	Recursos necessários	Fonte dos recursos	Restrições e dificuldades	Prazo	Status

Figura 6 – Exemplo de ferramenta de gestão do projeto de segmentação de mercado.

Fonte: Elaboração própria.

Etapa – Cada um dos passos vistos no decorrer deste módulo.

Ação específica – Cada uma das ações nas quais foi desmembrada a etapa.

Meta – O parâmetro mensurável da ação específica.

Responsável – A pessoa responsável pela execução da ação específica.

Parceiros – Quem pode auxiliar na execução da ação, trabalhando sob a coordenação do responsável.

Recursos necessários – Listagem dos recursos necessários para a realização da ação.

Fonte dos recursos – De onde virão os recursos para que a ação seja executada.

Restrições e dificuldades – Quais as dificuldades identificadas para que a ação seja executada.

Prazo – Qual o deadline (data limite) para a conclusão da ação.

Status – Qual a situação da ação até o presente momento (última atualização).

Por meio de um acompanhamento periódico, o gestor pode gerenciar, coordenar e corrigir tudo o que acontece na implementação, acompanhando o trabalho da equipe em todas as etapas. A supervisão constante permite que as situações críticas sejam identificadas precocemente e decisões mais assertivas possam ser tomadas para corrigir os problemas, melhorando o resultado.

3.3.2 Definir indicadores de avaliação e controle para a implantação da estratégia de cada segmento

Como visto ao longo deste módulo, são necessários muito trabalho e recursos para colocar em prática o mix de marketing personalizado que atenda e satisfaça às necessidades do segmento alvo. Todo esse esforço precisa apresentar resultados concretos, alcançado os objetivos e metas definidos. Mas o processo de implantação de produtos segmentados não é algo do tipo plug and play, em que basta ligar na tomada e ele começa a funcionar. Como todo projeto, o que estamos estudando tem um “ciclo de vida”, composto por quatro fases: iniciação, planejamento, implementação e encerramento.

Na fase de iniciação, o objetivo ou necessidade do projeto é identificado. Um estudo de viabilidade é iniciado para analisar se a proposta de lançamento de um ou mais produtos segmentados é viável. Duas questões precisam ser respondidas nessa fase:

Podemos fazer o projeto?

Devemos fazer o projeto?

No roteiro visto em nosso módulo, esta primeira fase iria até o item 3.1.7 - Analisar a concorrência no(s) segmento(s)-alvo.

Na fase de planejamento, é aquela em que a solução do projeto é desenvolvida

com o maior detalhamento possível, com o gestor e sua equipe descrevendo as atividades, tarefas, dependências e prazos, conforme visto até o item “Gestão da implementação do projeto”

Na terceira fase, implementação, o projeto é posto em movimento. Seu progresso deve ser monitorado continuamente e os ajustes necessários devem ser realizados, seja porque algumas das ações previstas não foram executadas a contento, seja porque as condições de mercado mudaram, seja porque os resultados ficaram muito aquém do esperado para aquele estágio ou por qualquer outra razão.

Durante a implementação, os responsáveis por cada ação vão executando suas tarefas e as informações de progresso são relatadas em reuniões regulares com a equipe. O gestor usa essas informações para manter o controle sobre o rumo do projeto, comparando os relatórios de progresso com o que foi planejado. Para que seja possível medir o sucesso do andamento dos trabalhos, é preciso comparar o que foi feito com as metas definidas para cada ação.

Quando todas as ações previstas foram devidamente executadas e os produtos segmentados estão implantados, é realizada a última fase, o encerramento ou conclusão. É o momento de reunir a equipe para analisar o que funcionou ou não, discutir os resultados, apresentar o relatório final do projeto e colocar o produto, já funcionando, aos cuidados da equipe que fará a gerência do produto.

4. Casos de sucesso

O objetivo desta parte é possibilitar que você pense sobre a forma de segmentação turística adotada por dois destinos turísticos do Brasil e comparar com a estratégia mercadológica escolhida por sua cidade. A primeira cidade é Bonito, que está localizada no estado do Mato Grosso do Sul, e a outra cidade é Tiradentes, localizada no estado de Minas Gerais.

Os exemplos apresentados são cases ilustrativos.

Aproveite a leitura e desenvolva as ideias apresentadas na gestão dos negócios turísticos do seu município.

4.1 Bonito - MS - Ecoturismo

Nesta parte do conteúdo você poderá refletir sobre alguns cases de segmentação turística que estão presentes no cenário turístico do Brasil. É significativo que você tenha entendido a diferença entre atrativo e atrativo turístico, pois na diferença está o limite entre o amadorismo e o profissionalismo no trato do produto turístico de uma localidade que deseje trabalhar a segmentação turística como forma de atrair turistas.

A segmentação turística, como já vimos, é uma das estratégias de marketing que está à disposição dos gestores públicos e privados. Que fique claro: não é a única e também, não é a melhor ou pior decisão de trabalhar o produto turístico. É apenas uma das estratégias.

Você deve estudar cenários e, conforme consta no conteúdo, analisá-los, levando em consideração as variáveis exógenas e as variáveis endógenas para evitar problemas na gestão de destinos turísticos, tanto para os gestores públicos, como para os gestores privados, dos negócios turísticos.

“Bonito (MS), inserida na Serra da Bodoquena, com seus maciços de calcários, sendo estas rochas que propiciam as águas de uma transparência inigualável, fazendo dos rios, verdadeiros santuários da vida subaquática, com uma riqueza de espécies vegetais e de peixes”, é uma cidade que fica aproximadamente a 300 km distante da capital estadual Campo Grande.

A cidade está inserida no mercado turístico nacional e internacional e trabalha principalmente com o ecoturismo. Os gestores públicos e privados, desde a década de 1980, se estruturam procurando respeitar a conservação ambiental,

utilizando os atrativos naturais como principal mote de chamamento da demanda turística.

A cidade de Bonito é exemplo de “mono” segmentação, ou seja, tanto os gestores públicos e gestores privados estruturaram seus produtos no ecoturismo com o objetivo de captar demanda nacional e demanda internacional. Portanto, nesses 40 anos, a cidade se consolidou como um destino do ecoturismo de sucesso comercial, respeitando-se as opiniões divergentes sobre o impacto da atividade nas áreas verdes utilizadas pelo turismo de massa.

Para corroborar com o raciocínio desenvolvido, vejam a frase de divulgação da cidade que consta do seu site oficial: “Além da atividade snorkeling, que é a flutuação pelos rios de Bonito (MS), contemplando e vivenciando a natureza, há uma diversidade de opções turísticas na cidade e região. O turista pode desfrutar de mais de 50 atividades, entre cachoeiras com suas diferentes formas, devido aos minerais do calcário, como conhecer as grutas e suas histórias. Também há atividades como rapel, mergulho, passeio de bicicleta, cavalgadas etc.” (Disponível em: www.turismo.bonito.ms.gov.br). Praticamente todos os atrativos divulgados estão na segmentação do ecoturismo.

Na figura 7, divulgada pelo site oficial do estado do Mato do Grosso do Sul, você encontrará a oferta de produtos segmentados basicamente no ecoturismo.



Atrativos Turísticos	Atividades principais
Abismo Anhumas	Rapel
Aquário Bonito	Observação de peixes
Aquário Natural – Baía Bonita	Diversão, ecologia e aventura
Arvorismo Cabanas	Arvorismo
Balneário do Sol	Fauna, flora e cachoeiras
Balneário Ilha Bonita	Observação de peixes
Balneário Municipal	Observação de peixes
Barra do Sucuri	Passeio de barco observando flora e fauna
Boca da Onça Ecoturismo	Caminhada por trilhas
Boia Cross Cabanas	Passeio de boia
Boia Cross Parque Ecológico Rio Formoso	Passeio de boia
Bonito aventura	Mergulho
Buraco das Araras	Observação de araras
Cachoeiras do Rio do Peixe	Observação de peixes
Cachoeiras da Serra da Bodoquena	Trilha
Cavalgada no Parque ecológico Rio Formoso	Cavalgada
Cavalgada Recanto do Peão	Cavalgada
Ceita Corê	Trilha

Eco Park Porto da Ilha	Passeio de bote e outros passeios
Estância Mimosa	Passeios em cachoeiras
Gruta de São Mateus e Museu	Passeio em gruta
Gruta do Lago Azul	Passeio em gruta
Grutas de São Miguel	Passeio em gruta
Lagoa Misteriosa	Mergulho
Lobo Guará Bike Tour	Trilha de bike
Mergulho Lagoa da Capela – Nascente Azul	Mergulho
Mergulho no Abismo Anhumas	Mergulho
Mergulho no Rio Formoso	Mergulho
Nascente Azul	Flutuação, mergulho
Parque das Cachoeiras	Caminhada e observação
Praia da Figueira	Praia
Projeto Jiboia	Conhecimento e observação
Quadriciclo Rota Zagaia	Passeio de quadriciclo
Quadriciclo Trilha Boiadeiro	Passeio de quadriciclo
Rapel na Boca da Onça	Rapel
Recanto Ecológico do Rio da Brata	Flutuação aquática
Rio Sucuri	Passeio aquático
Rota Aventura	Passeios terrestres e banhos nos rios

Figura 7 – Atrativos turísticos da cidade de Bonito - MS.

Fonte: www.turismo.bonito.ms.gov.br

Tomando-se por base a figura 6, cabe ressaltar que a cidade de Bonito apresenta outros atrativos turísticos, bem como outras atividades para cada uma apresentada. Não se pretende refletir sobre qualidade dos atrativos listados, e sim mostrar que a cidade trabalha fundamentalmente com produtos segmentados no ecoturismo.

Se tomarmos por base o conteúdo apresentado anteriormente, análise SWOT, vamos verificar a essência da segmentação neste case, pois com uma análise criteriosa dos pontos positivos e negativos verifica-se a situação atual da gestão turística em Bonito, que depende exclusivamente da natureza, pois conforme consta da figura 7, os produtos gerenciados em sua maioria por empresas privadas, dependem da gestão pública para o funcionamento completo e aprazível para os visitantes que escolhem a cidade como destino turístico baseado no ecoturismo.

O raciocínio a ser feito pelos gestores públicos e privados deve ser complementar e não difuso na gestão dos negócios turísticos dos seus municípios. Neste ponto usa-se o acontecimento do ano de 2020, as queimadas, para alertar todos os gestores públicos e privados e juntar os conteúdos teóricos com exemplos práticos mercadológicos.

Vamos lá: Bonito, estrutura seus produtos turísticos segmentados no ecoturismo há anos, constrói no imaginário nacional e internacional a imagem do ecoturismo como produtos pertencentes ao destino turístico, trabalha quatro décadas na consolidação e, de repente, excetuando-se a pandemia, pois atingiu todos os segmentos, a região sofre com a maior queimada de todos os tempos. Utilizando a análise de variáveis exógenas e variáveis endógenas, identificando cenários futuros, talvez a cidade de Bonito tivesse identificado outro segmento turístico complementar e não ficasse refém do ecoturismo para sair da crise que aflige seus produtos turísticos.

Provavelmente a cidade de Bonito, que depende da recuperação da natureza que tem o seu próprio tempo, demore mais tempo para se recuperar do que outras cidades dos efeitos da pandemia e das queimadas, pois seus produtos necessitam de uma regeneração que pode demorar mais tempo do que os efeitos da pandemia.

Dessa forma, como estudado anteriormente, a segmentação é uma das estratégias mercadológicas e deve ser feita contemplando todos os atores envolvidos no processo da cadeia produtiva do turismo, de uma cidade ou região. Outras estratégias devem ser contempladas no processo produtivo, conforme estudado na parte de marketing de destinos turísticos.

Retornando à análise de cenários, a própria natureza determinará a retomada do turismo na cidade de Bonito e os gestores públicos e privados devem continuar trabalhando a sustentabilidade social, econômica, cultural e ambiental nos produtos turísticos da cidade, voltar mais fortes e encontrar alternativas de produtos não ligados diretamente ao ecoturismo e agregá-los na cesta de produtos a serem oferecidos aos futuros visitantes da cidade.

Você, gestor, deve ter sempre em mente: a estratégia de uma cidade ou de um produto tendo como base só um segmento, mesmo trabalhado de forma sustentável, pode ser perigoso. Então, mãos à obra para identificar segmentos para sua cidade ou produto, profissionalizá-los e oferecê-los aos futuros visitantes.

4.2 Tiradentes - Cultural e Gastronômico

O segundo case a ser destacado é a cidade de Tiradentes – MG que fica distante 190 km da capital Belo Horizonte.

O raciocínio é o mesmo desenvolvido no case anterior. A cidade de Tiradentes trabalhou durante muitos anos o seu produto no segmento do turismo cultural, pois o seu produto é a sua própria história, seu próprio patrimônio cultural, seu próprio acervo patrimonial. A ambientação arquitetônica, oriunda da preservação do seu casario e de outros equipamentos, é um atrativo ligado diretamente ao turismo cultural.



Seguindo o mesmo raciocínio desenvolvido no case Bonito, não é nosso objetivo discutir a origem e a qualidade do produto turístico. É analisar a segmentação como estratégia de mercado para gestores públicos e privados.

Mas ressalta-se, se não houver um trabalho em conjunto de gestores públicos, principalmente na conservação do patrimônio, e dos gestores privados na conservação do patrimônio na oferta dos produtos turísticos, não existe estratégia de segmentação que funcione em médio prazo e em longo prazo.

Observe que a figura 8 não contempla a totalidade de atrativos da cidade de Tiradentes. O que ela contém é a diversidade de atrativos turísticos

Atrativos turísticos	Principais atividades
Concerto no Órgão Histórico de Minas Gerais	Concerto de música
Santuário da Santíssima Trindade	Observação do Santuário
Igreja Nossa Senhora do Rosário dos Pretos	Visitação religiosa
Igreja de São João Evangelista	Visitação religiosa
Capela de Nossa Senhora das Mercês	Visitação religiosa
Capela de São Francisco de Paula	Visitação religiosa
Capela do Bom Jesus da Pobreza	Visitação religiosa
Passinhos	Visitação religiosa
Museu da Liturgia	Visitação museu
Museu de Sant'Ana	Visitação museu
Museu Casa Padre Toledo	Visitação museu
Casa da Câmara	Observação arquitetônica
Sobrado Ramalho	Observação arquitetônica
Sobrado Quatro Cantos	Observação arquitetônica
Ponte de Pedra	Observação arquitetônica
Chafariz de São José	Observação arquitetônica
Serra de São José	Trilhas
Centro de Atendimento ao Turista	Observação arquitetônica

Figura 8 – Atrativos turísticos da cidade de Tiradentes - MG.

Fonte: www.turismodeminas.com.br/cidades/Tiradentes

Pelo listado na figura 8, percebe-se nitidamente que a oferta de produtos turísticos está ligada fundamentalmente ao turismo cultural, pois associa-se ao processo histórico percorrido pela cidade de Tiradentes. Parece óbvio, mas muitos municípios desprezam seu processo histórico na formatação de produtos turísticos, perdendo, desta forma, ótimas oportunidades de segmentação turística. Mas novamente: o potencial turístico deve ser profissionalizado, ou seja, identificar o potencial e transformá-lo em atrativo turístico e oferecer ao público consumidor.

Preservar o casario, preservar a história, valorizar a comunidade local, valorizar o meio ambiente e outras ações de sustentabilidade é fundamental para o município se colocar na prateleira de destinos turísticos, utilizando a estratégia da segmentação turística. Tenham certeza: isso é papel dos gestores públicos e privados.

Onde está a diferença entre os cases estudados em uma análise mercadológica da segmentação e, que fique claro, somente sob a ótica da segmentação turística?

A cidade de Tiradentes que se posicionou durante muitos anos no circuito histórico de Minas Gerais como um destino cultural e religioso, criou há mais de 20 anos um Festival de Cultura e Gastronomia. O Festival cresceu, ficou maduro e tomou vida própria, ou seja, gerou uma demanda específica, independente da segmentação original da cidade.

Desta forma, a cidade de Tiradentes criou mais uma alternativa para sua estratégia mercadológica, utilizando a segmentação do turismo gastronômico. Aproveitando, é claro, o potencial da culinária mineira. Mas destaca-se, para fechamento do raciocínio: não adianta ter o potencial da “culinária mineira”. O que fez a cidade de Tiradentes? Profissionalizou a gastronomia, mas não perdeu sua essência. Criou um Festival nacional, que já se transformou em internacional, e agregou produtos para diversificar sua demanda turística.

Observa-se, portanto, a inclusão de outro segmento turístico no mix de produtos da cidade, proporcionando opções na gestão pública e na gestão privada, para estratégias na gestão do turismo na cidade.

Não deixe escapar esse cenário em seu trabalho. Novo segmento: criação de empregos diretos e indiretos, geração de renda, geração de impostos, convívio social diversificado, turismo de massa, problemas de transportes, criminalidade e outros. Quem deve resolver o caminho a seguir? Você que é gestor público ou gestor privado.

Para resolver, lembre-se: a sustentabilidade é o pilar dos produtos turísticos contemporâneos, bem como a qualificação e valorização dos trabalhadores do segmento turístico.

Dessa forma, percebe-se que a cidade de Bonito trabalha fortemente um segmento e a cidade de Tiradentes trabalha com um mix de segmentos. Não se deseja com esses cases fazer a análise de quem está certo ou errado. O objetivo é desenvolver nos gestores públicos ou privados possibilidades de análises para o desenvolvimento efetivo de estratégias mercadológicas com ferramental teórico e prático.



Vimos, ao longo do módulo, que a escolha de alguns segmentos do mercado pode ser um instrumento bastante produtivo dentro do plano de marketing do destino, sendo capaz de oferecer produtos específicos, voltados a públicos bem determinados. Tal estratégia, apesar de apresentar benefícios bem atraentes, pode oferecer alguns riscos que devem ser avaliados com cuidado. Dessa forma, analisar as condições de mercado e escolher o tipo de segmentação a ser aplicado em cada caso, pode minimizar os riscos da adoção do instrumento e aumentar suas chances de sucesso. Um produto turístico bem desenhado e implantado corretamente torna-se capaz de promover o turismo local, criando uma marca lembrada no mercado, aumentando o fluxo de turistas na localidade e gerando maiores receitas.

E aí, o que você está fazendo em seu município?

Já fez o inventário turístico de sua cidade?

Já identificou potencial turístico para transformá-los em produtos turísticos?

Já participou do Conselho Municipal de Turismo para sugerir ações sustentáveis para os produtos de sua cidade?

Já participou de reuniões de gestores públicos e privados do setor do turismo?

Já identificou uma nova segmentação turística para sua cidade?

Você tem muito trabalho a fazer para colocar o seu município no mapa do turismo do estado do Rio de Janeiro.

Bora trabalhar!

VERIFICAÇÃO DE APRENDIZADO



Para que você possa avaliar o quanto compreendeu sobre o assunto desenvolvido, iremos propor pequenas tarefas que você deverá realizar antes de prosseguir para o próximo módulo. Se sentir dificuldade para realizá-las, retome a leitura ou anote suas dúvidas para discuti-las posteriormente.

1. Explique como a segmentação de mercado pode contribuir para a formulação do planejamento para o turismo do seu município. Tente imaginar que argumentos você utilizaria para justificar seu uso dentro do plano de marketing. Não se esqueça: a segmentação de mercado é uma das estratégias do Plano de Marketing.

2. Depois de ler e escutar sobre segmentação de mercado, faça o seguinte:

- Com base nas indicações bibliográficas que indicamos para você, encontre cinco definições de segmentação de mercado;
- Faça um painel virtual ou físico com as definições encontradas;
- Prepare sua própria definição.

3. Você acompanhou com atenção o desenvolvimento do conteúdo tratado neste módulo e percebeu que a utilização da ferramenta segmentação de mercado no Plano de Marketing de uma cidade, pode ter vantagens e desvantagens no decorrer desse processo. Então, faça as seguintes tarefas:

- Escolha uma vantagem trabalhada no conteúdo programático e faça uma análise do impacto dessa vantagem no negócio (público ou privado) que você está gerindo ou pretende gerir.
- Escolha uma desvantagem trabalhada no conteúdo programático e faça uma análise do impacto dessa desvantagem no negócio (público ou privado) que você está gerindo ou pretende gerir.

4. Nos links abaixo, encontramos dois vídeos no Youtube que mostram as belezas de Pomerode-SC e da rota dos vinhos no Rio Grande do Sul. Escolha um deles e tente identificar que aspectos do produto turístico do município ou da região (os 5 “A”s) foram utilizados para desenvolver o produto que está sendo mostrado.

– Pomerode - <https://www.youtube.com/watch?v=2aqrzszWbus>

– Rota dos vinhos - <https://www.youtube.com/watch?v=BVUud7ns-AE>

REFERÊNCIAS



ATTA - Adventure Travel Trade Association. **International adventure travel guide qualifications & performance standard**. S/data. 28 p.

Disponível em: https://cdn.adventuretravel.biz/ATTA_AdventureTravelGuideStandard-english.pdf. Acesso em 24/01/2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Marketing de destinos turísticos**. Brasília: Ministério do Turismo, s/data, 72 p.

Disponível em: <http://www.terrabrasil.org.br/ecotecadigital/images/Marketing%20de%20Destinos%20tursticos.pdf>. Acesso em 31/01/2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Glossário do turismo**: compilação de termos publicados por Ministério do Turismo e Embratur nos últimos 15 anos. Brasília: Ministério do Turismo, 2018. 44 p. Disponível em: http://www.each.usp.br/turismo/livros/glossario_do_turismo_MTUR.pdf Acesso em 25/01/2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Segmentação do turismo e o mercado**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010. Disponível em:

https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/369619/mod_folder/content/0/%5BLivreto%5D%20Segmenta%C3%A7%C3%A3o%20do%20turismo%20.indd.pdf?forcedownload=1 Acesso em 25/01/2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Ecoturismo**: orientações básicas. Brasília:

Ministério do Turismo, 2008. 90 p. Disponível em http://p.download.uol.com.br/guiamaua/dt/Livro_Ecoturismo.pdf. Acesso em 24/01/2021.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Segmentação do turismo**: marcos conceituais.

Brasília: Ministério do Turismo, 2006a. 53 p.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Projeto inventário da oferta turística.** Brasília. Ministério do Turismo, 2006b. 38 p. Disponível em: <http://www.inventario.turismo.gov.br/invtur/downloads/projInvTur/projInvTur.pdf>. Acesso em 30/01/2021.

DOLNICAR, S.; GRÜN, B.; e LEISCH, F. **Market segmentation analysis: understanding It, doing It, and making It useful.** Singapore: Springer Nature Singapore, 2018. 332 p.

Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-981-10-8818-6>
Acesso em 21/01/2021.

DRUCKER, P. **The essential Drucker.** Harper Collins e-books, 2008.

LEMOS, L. **Turismo: que negócio é esse?** uma análise da economia do turismo. Campinas, SP: Papyrus, 1999. 143 p.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992. 254 p.

MORRISON, A. **Marketing and managing tourism destinations.** 2. ed. New York: Routledge, 2019. 944 p.

EXERCÍCIO PRÁTICO

A identificação de um possível segmento a ser explorado em seu município é uma etapa importante e, conforme citado no desenvolvimento deste módulo, esta talvez seja uma etapa em que o conhecimento do mercado turístico, um olhar criativo e um pouco de intuição sejam mais importantes do que a técnica. Coloque sua imaginação, seu conhecimento técnico, seu carinho pela cidade, para executar a tarefa que vamos lhe propor, que tem como objetivo principal determinar um novo segmento turístico que poderá ser comercializado pela sua cidade.

Vamos lá:

I. Identificar, citar e justificar, utilizando o conteúdo proposto, principalmente no tocante aos critérios de segmentação, um novo segmento turístico que poderá ser utilizado pela sua cidade para diversificar a demanda turística.

Em tempo: utilize os cases exemplificados para ideias e ações.

II. Com o novo segmento criado, você deverá desenhar um produto para uma estratégia de segmentação de mercado, tomando por base o conteúdo desenvolvido e as indicações bibliográficas sugeridas para ampliar seu conhecimento. Fica aqui uma sugestão: não deixe de fazer o estudo do 5 “A”s para que a estratégia represente, efetivamente, uma situação real de mercado.

III. Na definição de indicadores de avaliação e controle para a implantação da estratégia de cada segmento, todo projeto apresenta um “ciclo de vida” composto por quatro fases: iniciação; planejamento; implementação; e encerramento, conforme visto neste módulo. O exercício que vamos propor é para aguçar suas perspectivas de pesquisa, e está dentro da filosofia atual do Ministério do Turismo que vem trabalhando a Regionalização do Turismo como prática de gestão pública.

IV. Utilizando a teoria estudada e as sugestões bibliográficas apresentadas e tomando por base o segmento turístico que você propôs na questão anterior, identifique um município de sua região turística em que você possa trabalhar em conjunto na comercialização de produtos turísticos complementares, justificando teoricamente sua resposta.

